

DANONE 2012

# DÉVELOPPEMENT DURABLE

Stratégie et Performance

**FAITS MARQUANTS  
STRATÉGIE**

Santé, Accessibilité,  
les Hommes, Nature

**INDICATEURS DE  
PERFORMANCE GRI**



## STRATÉGIE

4

### ÉDITORIAL DE FRANCK RIBOUD

6

### LES GRANDS ENJEUX SOCIÉTAUX

ENJEUX NUTRITION ET SANTÉ	7
ENJEUX SOCIAUX	10
ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX	12

14

### STRATÉGIE 2012 LES FAITS SAILLANTS

SANTÉ	15
ACCESSIBILITÉ	22
LES HOMMES	28
NATURE	34

40

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

DANONE WAY	41
RESPECT	46
L'ÉVALUATION DE DANONE PAR LES ORGANISMES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE	50

56

### HISTORIQUE DE LA DÉMARCHE ET FAITS MARQUANTS

TEXTES DE RÉFÉRENCES	57
FAITS MARQUANTS ET DATES CLÉS 1972-2012	58



62

## INDEX GRI



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

72

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

74

## PROFIL DE L'ENTREPRISE ET PARAMÈTRES DU RAPPORT

PROFIL DE L'ENTREPRISE	75
PARAMÈTRES DU RAPPORT	76
VALIDATION DU RAPPORT PAR UN TIERS EXTERNE	83

86

## INDICATEURS DE PERFORMANCE

GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE	86
ÉCONOMIQUE	94
ENVIRONNEMENTALE	102
SOCIALE	134
DROITS DE L'HOMME	152
SOCIÉTALE	158
RESPONSABILITÉ DES PRODUITS	166

176

## CONTACTS





## ÉDITORIAL FRANCK RIBOUD

L'année 2012 a confirmé de manière spectaculaire le mouvement de bascule qui s'opère à l'échelle mondiale et qui s'accélère : d'un côté un monde en croissance avec les nouvelles puissances économiques que sont la Chine, l'Inde, le Brésil mais aussi des économies qui émergent comme de futures puissances telles que l'Indonésie ou le Nigeria. De l'autre, de nombreux pays du monde dit « développés » sont aujourd'hui marqués par la stagnation, la récession, et une situation financière préoccupante.

L'activité de Danone n'échappe pas à ce contexte : le groupe a continué à croître fortement voire très fortement dans de nombreux pays, renforçant ses positions dans les économies émergentes. En Europe en revanche, les ventes et les marges ont été impactées en 2012 dans plusieurs pays historiquement importants tels que l'Espagne ou la France. Face à cette situation, la responsabilité des dirigeants est d'adapter rapidement les stratégies et revoir les organisations afin de bénéficier de l'élan des nouvelles économies tout en retrouvant des marges de manœuvre en Europe, qui reste une région importante pour le groupe. De profonds changements sont en cours pour permettre à Danone de se « réinventer » face à cette nouvelle donne mondiale.

Dans ce monde en bouleversement, le « double projet économique et social », dont Danone a fêté en 2012 le quarantième anniversaire, demeure la boussole qui guide notre action. Lorsqu'en 1972, le visionnaire qu'était Antoine Riboud a formulé ce concept de « double projet », il n'opposait pas l'économique et le social (ou le sociétal), il exprimait que le rôle de l'entreprise est de réussir à combiner les deux, à trouver les bons réglages dans un contexte donné. Cette vision n'enferme pas l'entreprise dans un carcan d'obligations sociales ou environnementales rigides, elle lui permet de s'adapter aux contextes locaux pour inventer les bons modèles qui créent de la valeur économique mais aussi de la valeur sociale et environnementale.

Le succès du Fonds Danone pour l'Ecosystème fournit une bonne illustration de cette approche. En 3 ans, ce fonds a investi dans 43 projets dont certains atteignent déjà une belle dimension. Ces projets sont tous conçus et managés localement par des filiales de Danone en partenariat avec des Organisations Non Gouvernementales. Ils ont tous une relation directe avec l'écosystème économique de Danone : par exemple le développement d'une filière lait de qualité avec des petits producteurs en Ukraine, en Egypte, au Brésil ou en Chine, le recyclage des bouteilles en plastique en Indonésie ou au Mexique, ou bien la distribution de proximité dans plusieurs pays qui permet de créer de nombreux emplois et de commercialiser auprès de nouvelles clientèles.



Ces projets explorent de nouveaux réglages : ils sont durables parce qu'ils sont ancrés dans l'activité économique de Danone et qu'ils apportent de la valeur économique à l'entreprise qui les finance (approvisionnement en lait, matières premières pour la fabrication de bouteilles, développement des ventes) mais ils sont aussi durables parce qu'ils créent une forte valeur sociale et environnementale (amélioration des revenus et de la condition sociale des producteurs de lait, des chiffonniers, des vendeurs et de leurs familles, impact sur l'environnement).

Dans le domaine de l'environnement, dans un contexte international globalement peu favorable, Danone a poursuivi ses efforts et atteint en 2012 l'objectif ambitieux fixé en 2008 : réduire de 30% les émissions de gaz à effet de serre du groupe au niveau mondial. Certaines marques de Danone, comme Evian, ont dépassé 40% et visent à terme la neutralité carbone grâce à l'action innovante du Fonds Livelihoods initié par Danone fin 2011 et que d'autres grands groupes ont rejoint. Là encore, cet objectif de neutralité carbone a été atteint en recherchant la meilleure combinaison entre gains de productivité et impact environnemental : économiser l'énergie, innover en matière de logistique ou de matériaux d'emballages, autant d'initiatives qui doivent servir le double objectif de compétitivité et de transformation de nos modes de production.

En amont de son activité de transformation, Danone est conscient du rôle stratégique que joue et jouera l'agriculture et des enjeux de sécurisation des matières premières qui s'y rattachent. Le chantier de l'agriculture durable a été amorcé en 2012, il sera de plus en plus au cœur des préoccupations du groupe. Il s'agit d'encourager des modèles agricoles durables qui soient économiquement viables, des pratiques agricoles qui assurent la qualité des aliments, la santé et le goût, et qui prennent soin de la qualité des sols et des plantes, du cycle de l'eau ou encore du bien-être animal.

Là comme ailleurs, la boussole du double projet économique et social permettra à Danone de garder le cap, avec pragmatisme, pour avancer en tenant compte de la diversité des situations.

**Franck Riboud**  
Président Directeur Général



# LES GRANDS ENJEUX SOCIÉTAUX

---

ENJEUX NUTRITION  
ET SANTÉ

7

---

LES ENJEUX SOCIAUX

10

---

LES ENJEUX  
ENVIRONNEMENTAUX

12

---



## ENJEUX NUTRITION ET SANTÉ

En ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, la situation mondiale en termes de santé fait face à deux défis majeurs :

Le premier défi, ce sont les **maladies non transmissibles** (MNT) comme les maladies cardiovasculaires, le cancer, le diabète et les maladies pulmonaires chroniques.

Dans une déclaration politique de 2011, l'ONU a souligné la prévalence grandissante des MNT dans les pays en développement et a mis en évidence ces maladies comme l'un des principaux obstacles au développement.

**Le surpoids concerne aujourd'hui 1,4 milliard d'adultes et plus de 40 millions d'enfants de moins de cinq ans, et 2,8 millions de personnes en meurent chaque année.**

65% de la population mondiale habite dans des pays où le surpoids et l'obésité tuent plus de gens que l'insuffisance pondérale.

Les projections montrent que la proportion de décès dus aux MNT va augmenter dans les 20 prochaines années (on en attend 55 millions au total en 2030), alors qu'en parallèle une baisse de la mortalité annuelle due aux maladies infectieuses est prévue.

Les conséquences de cette épidémie de MNT ne s'expriment pas seulement en termes de mortalité mais aussi d'économie locale. En situation de revenu faible, le coût élevé du traitement d'une MNT chronique peut faire basculer une famille dans la pauvreté.

Le second défi, c'est le **vieillissement de la population mondiale**.

Le 7 avril 2012, l'OMS a consacré sa Journée Mondiale de la Santé à ce thème en le qualifiant de « l'une des plus importantes transformations de la société ». Partout dans le monde, quand un pays se développe, la mortalité infantile régresse, les taux de fécondité diminuent, et l'espérance de vie augmente, ce qui conduit au vieillissement de la population. Très logiquement, cette transition démographique s'est d'abord produite dans les pays les plus développés, et est en train de se produire dans les pays à revenu faible et intermédiaire.

**D'ici 5 ans, et pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, les plus de 65 ans seront plus nombreux que les moins de 5 ans.** En 2050, ils seront plus nombreux que les moins de 14 ans, et 80% des personnes âgées vivront dans les pays à revenu faible ou intermédiaire.

**Pour autant, si la durée de vie augmente, la durée de vie en bonne santé n'augmente pas dans les mêmes proportions.** L'étude Global Burden of Disease 2010, réalisée sur 187 pays, montre que pour une année de vie gagnée, on ne gagne en moyenne que 0,8 année de vie en bonne santé. Les chercheurs en concluent que l'incapacité va devenir un poids de plus en plus préoccupant pour tous les systèmes de santé dans le monde, dans la mesure où de plus en plus de personnes vivront plus longtemps affectées par des maladies plus nombreuses.



## ENJEUX NUTRITION ET SANTÉ

Dans les pays les plus développés, les **systèmes de santé se trouvent déjà en difficulté**. D'une part les dépenses progressent (progrès médicaux, augmentation des maladies chroniques, vieillissement de la population) et d'autre part les recettes deviennent incertaines (chômage récurrent, incertitude sur le niveau de la croissance). Dans les pays émergents, et notamment les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), la protection sociale se développe rapidement. Le taux de couverture santé de la population chinoise est ainsi passé de 24% à 94% entre 2005 et 2010.

Or, s'il est nécessaire que chacun dispose d'une protection santé, on voit bien que des systèmes de santé basés sur une approche essentiellement curative ne seront pas soutenables à long terme.

**Il y a donc un enjeu crucial de prévention** : d'une part la prévention des Maladies Non Transmissibles, et d'autre part la constitution et l'entretien d'un capital santé tout au long de la vie, de manière à assurer un vieillissement réussi. La qualité de l'alimentation quotidienne est donc l'une des clés pour relever les deux défis de la prévention des MNT et du vieillissement réussi.

Toutes les études scientifiques le confirment : **une alimentation variée et équilibrée ainsi que la pratique régulière d'une activité physique** sont des facteurs reconnus de bonne santé et de prévention de maladies chroniques. A contrario, une alimentation inadaptée, combinée à un mode de vie sédentaire peut contribuer à augmenter la fréquence de certaines pathologies comme le diabète, l'ostéoporose, l'hypertension, etc.

Les avancées scientifiques confirment chaque jour la spécificité des besoins nutritionnels de chacun, qui varient selon l'âge (bébé, enfant, adolescent, adulte, personne âgée), le sexe, et l'état physiologique (grossesse, déficience métabolique, maladie chronique, vieillissement, etc). Il convient donc d'apporter à la nutrition une attention particulière afin d'assurer une croissance et une santé optimale, prévenir certaines maladies, voire améliorer l'efficacité de certains traitements thérapeutiques. En particulier, de plus en plus de preuves démontrent que les apports nutritionnels précoces (les 1 000 jours incluant la grossesse et les deux premières années de la vie) sont des déterminants majeurs de la santé future et que l'allaitement maternel exclusif est le garant d'une nutrition optimale pendant les six premiers mois de la vie.

Avec l'urbanisation qui accompagne le développement, l'Homme n'a plus la main sur les denrées de base qu'il produisait autrefois lui-même. Il doit faire confiance, pour son alimentation, à différents acteurs qui transforment pour lui ces denrées et les mettent à sa disposition. A l'heure actuelle, l'industrie alimentaire est souvent pointée du doigt comme étant une partie du problème. L'enjeu pour les industriels alimentaires est donc d'être acteurs de la solution, et reconnus comme tels. Ils vont devoir **mobiliser leurs ressources en Recherche et Développement pour mettre au point des solutions pertinentes au regard des enjeux de santé nationaux** dans le respect des préférences locales, et





consacrer une grande part de leurs moyens de communication et de publicité à orienter les achats des consommateurs vers les produits les plus sains. Faute d'être responsables, auto-disciplinés et proactifs sur ce sujet, ils risquent à terme de se voir contraints par toutes sortes de mesures réglementaires qui auront pour effet de restreindre leur marge de manoeuvre, et de les obliger à agir dans la direction souhaitée par les autorités de santé.

**La capacité des principaux acteurs industriels alimentaires à appliquer une démarche responsable en traitant la double problématique sous-nutrition et obésité/maladies chroniques** liée à l'alimentation a d'ailleurs été évaluée pour la première fois de façon très détaillée en 2012 au travers de la publication du nouvel indice de classement ATNI (Access To Nutrition Index) élaboré par les ONG GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) et Wellcome Trust, avec le soutien financier de la Fondation Bill & Melinda Gates.

La durabilité de la performance des entreprises alimentaires dépendra en grande partie de l'utilisation vertueuse de leurs ressources, et de leur capacité à démontrer aux parties prenantes que leurs actions sont globalement cohérentes avec les priorités de Santé Publique.



#### Sources

- Nations-Unies (ONU) : Déclaration politique de la Réunion de haut niveau de l'Assemblée Générale sur la prévention et la maîtrise des maladies non transmissibles - Septembre 2011
- Organisation Mondiale de la Santé (OMS)
  - Statistiques Sanitaires Mondiales 2012  
[http://www.who.int/gho/publications/world\\_health\\_statistics/FR\\_WHS2012\\_Full.pdf](http://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/FR_WHS2012_Full.pdf)
  - Maladies chroniques : Principaux repères : Obésité et Surpoids, document de mai 2012 : <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/index.html>
  - Journée Mondiale de la Santé 2012 « Vieillesse et santé » <http://www.who.int/world-health-day/2012/fr/index.html>
  - [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/75156/1/WHO\\_DCO\\_WHD\\_2012.2\\_fre.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/75156/1/WHO_DCO_WHD_2012.2_fre.pdf)
  - Plan d'action 2008-2013 pour la Stratégie mondiale de lutte contre les maladies non transmissibles, OMS, 2009 : [http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789242597417\\_fre.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789242597417_fre.pdf)
- Etude Global Burden of Disease 2010 : <http://www.thelancet.com/themed/global-burden-of-disease>
- Centre d'Analyse Stratégique, Note « Étendre la protection sociale dans la mondialisation : défis et réponses », novembre 2012 : <http://www.strategie.gouv.fr>

## LES ENJEUX SOCIAUX

Pour un groupe comme Danone, la coexistence de deux contextes macroéconomiques très contrastés dans les pays où sont implantées ses activités – les pays matures d’un côté et les pays émergents de l’autre, constitue un véritable défi.

Dans les pays dits « matures », l’évolution démographique se traduit par un vieillissement et une diminution de la population active (dont la proportion est passée à 68% de la population totale en Europe selon les données de l’INSEE), ainsi que par la cohabitation pour la première fois de deux, voire trois générations au travail. Au sein des pays émergents, le besoin de développer les compétences, notamment dans les pays où le système éducatif ne permet pas de répondre au besoin de talents, ainsi que la concurrence entre les entreprises occidentales pour attirer les potentiels, impliquent de mettre en place des politiques d’attractivité et de développement des compétences.

Les grands groupes internationaux doivent ainsi répondre à trois types d’enjeux :

- **assurer le bon fonctionnement d’un collectif de travail où cohabitent plusieurs générations** : réfléchir au développement et à la bonne utilisation des compétences des seniors, à des modes d’organisations qui permettent de faciliter les échanges et la collaboration ;
- **attirer et développer les talents dans les pays en forte croissance** en travaillant en partenariat avec les acteurs locaux (universités, organismes de formation), en se dotant, en interne, de dispositifs adaptés et en affirmant leur marque employeur ;
- **permettre à chacun de se développer en permanence dans un contexte évolutif** : une étude citée par l’OCDE<sup>(1)</sup> (l’Organisation de Coopération de Développement Economiques) montre par exemple qu’il manque aux États-Unis environ 1,5 million de dirigeants en mesure de saisir les opportunités d’investissements liées aux données numériques. Réfléchir à de nouveaux modes d’apprentissage et de partage des connaissances comme de l’information est à ce titre un enjeu clef.



Le contexte économique durablement dégradé en Europe a également des conséquences sur les inégalités et le niveau de vie des ménages. Dans les pays de l’OCDE, plus d’un demandeur d’emploi sur trois était au chômage depuis au moins 12 mois en 2012. Les indicateurs composites avancés de l’OCDE, conçus pour anticiper les points de retournement de l’activité économique par rapport à sa tendance, continuent de montrer des perspectives de croissance faible pour plusieurs grandes économies (Japon, Allemagne, France, Inde, Russie, ...), tandis que des signes de stabilisation émergent au Canada, en Chine et aux États-Unis.

(1) OCDE, Stratégie sur les compétences, 2012.

**La situation de l'emploi s'accompagne d'un creusement des inégalités**

**socio-économiques** : depuis cinq ans, les inégalités de revenu s'accroissent dans les deux tiers des pays de l'OCDE. Elles sont largement corrélées à l'évolution des salaires, qui représentent 75% du revenu des ménages actifs.

Au-delà de leur impact immédiat en termes de revenu disponible des ménages, le creusement des inégalités peut entraîner des conséquences fortes en termes de conditions de vie, notamment dans un contexte où l'intervention des Etats dans le champ de la protection sociale (accès aux soins et restes à charge, prévoyance, retraites, ...) et leur fonction de redistribution sont soumis à des contraintes budgétaires fortes.

**Dès lors se pose la question de l'intervention des entreprises en ce qui concerne les garanties offertes à leurs salariés et, plus largement, la**

**redistribution des richesses créées.** Aborder ces questions sous un angle international est aussi une nécessité, dans un contexte où les revendications en termes de droit du travail et de conditions de travail se font plus pressantes dans certains pays émergents (comme par exemple la Chine).

Pour les entreprises, toutes ces évolutions sont autant d'enjeux qui leur imposent de redéfinir, sur certains aspects (développement et partage des compétences, fonctionnement des générations au travail, redistribution de la richesse créée, protection contre les aléas de la vie, ...), les relations avec leurs salariés mais aussi avec leur écosystème.



## LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

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

Si l'agriculture est vitale pour l'Homme, elle serait responsable de près de 25% des gaz à effet de serre, de 70% de la consommation d'eau, ou encore de 40% de la pollution des nappes phréatiques. L'érosion de la biodiversité pourrait quant à elle réduire la production agricole (impact estimé à 25% d'ici à 2050) menaçant ainsi la sécurité alimentaire humaine. **L'agriculture devra donc à terme se réinventer pour faire face à ces défis.** Il faudra produire plus avec moins d'intrants sur une surface agricole diminuée tout en améliorant significativement les impacts des pratiques agricoles sur l'eau et les sols. L'élevage est en particulier décrié car il serait à lui seul responsable de 18% des émissions de gaz à effet de serre et de 37% de la dégradation des sols. 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 par la réduction des matériaux à la source, l'amélioration de la collecte et le développement du recyclage, et la mise à disposition d'emballages issus de biomasse renouvelable (qui ne soit pas en concurrence avec l'alimentation), et non plus de matières fossiles.

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



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

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

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



## STRATÉGIE

# LES FAITS SAILLANTS **STRATÉGIE 2012**

SANTÉ

**15**

ACCESSIBILITÉ

**22**

LES HOMMES

**28**

NATURE

**34**



Compte tenu du contexte de Santé Publique dans le monde, et des attentes fortes des parties prenantes vis-à-vis de l'industrie alimentaire (*voir le chapitre « Enjeux » page 7*), la mission de Danone est plus que jamais d'actualité : **« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »**. Cette mission constitue un engagement fort qui se traduit en lignes d'actions concrètes, décrites dans la Charte Alimentation Nutrition Santé, et mises en œuvre au quotidien par les équipes Danone dans le monde.

En 2012, Danone a consolidé sa stratégie selon quatre piliers :

- un portefeuille de produits appartenant à des catégories vertueuses ;
- le développement de solutions pertinentes fondées sur la connaissance fine des situations locales ;
- le positionnement de ses produits en tant que « healthier alternatives », soit des alternatives pour une meilleure alimentation ;
- l'évaluation de l'impact de ses produits sur la diète, donc sur la santé des consommateurs.

## Danone se focalise sur des catégories de produits vertueuses

Au fil des années, Danone a redessiné les contours de son portefeuille de produits pour se recentrer :

- d'une part sur les produits laitiers frais et les eaux minérales faisant partie de l'alimentation quotidienne, selon les recommandations de Santé Publique ;
- d'autre part, sur la nutrition infantile et la nutrition médicale, produits à haute valeur nutritionnelle répondant à des besoins spécifiques.

Non seulement Danone a ainsi la capacité de contribuer à la santé des consommateurs de la naissance jusqu'aux derniers jours de leur vie, mais la singularité de ce portefeuille de produits confère à Danone **un positionnement à part parmi les grands acteurs de l'industrie alimentaire**. Danone contribue ainsi via ses catégories de produits à la promotion d'une alimentation saine.

En 2012, **84% des ventes de Danone correspondaient à des produits vertueux, c'est à dire conformes aux lignes directrices du groupe en termes de qualité nutritionnelle** : eau, nutrition infantile, nutrition médicale et produits laitiers frais contenant au moins 50% de lait. **66% des ventes concernaient des produits de consommation quotidienne** : eau et boissons sans sucre, nutrition médicale, produits laitiers frais et aliments infantiles conformes aux standards nutritionnels Danone pour une consommation quotidienne<sup>(1)</sup>.



des ventes de Danone  
=  
produits conformes aux  
lignes directrices de  
Danone sur la qualité  
nutritionnelle

(1) Chiffres de la Scorecard 2012 sur un périmètre de 46 filiales des quatre pôles.

## SANTÉ

### Danone développe des solutions pertinentes fondées sur la connaissance fine des situations locales

La forte connexion aux contextes locaux est une autre des caractéristiques de Danone, qui s'attache à connaître finement le contexte nutrition santé et les enjeux de Santé Publique des pays dans lesquels le groupe opère, de façon à proposer des produits pertinents au regard de ces enjeux.

En 2012, Danone a poursuivi et amplifié son programme d'étude des styles alimentaires, initié en 2011 en Algérie. Trois études ont été réalisées en 2012 : en France, en Inde et en Indonésie. Les conclusions de ces études permettent à Danone de **proposer des offres cohérentes avec la culture et le patrimoine alimentaire de ces pays.**

### Danone positionne ses produits en tant que « healthier alternatives »

La supériorité gustative sera toujours un élément crucial dans le développement des produits. En parallèle, la supériorité nutritionnelle est un autre élément clé de la stratégie de Danone : si le produit Danone remplace un autre produit dans l'alimentation quotidienne, il est important de s'assurer que le changement qui en résulte est positif pour le consommateur.

C'est pourquoi en 2012, le département de Recherche et Développement du groupe a approfondi la notion de supériorité nutritionnelle dans deux directions : d'une part en définissant une démarche innovante pour identifier à quel(s) aliment(s) un produit Danone est substituable par le consommateur, et d'autre part en développant une méthode de comparaison fondée sur la densité nutritionnelle. Ce programme se poursuivra en 2013 avec l'application concrète à des filiales pilotes des pôles Produits laitiers frais et Eaux.

En parallèle, Danone poursuit son programme d'amélioration nutritionnelle continue. Au global en 2012, **26% des ventes correspondent à des produits améliorés d'un point de vue nutritionnel entre 2010 et 2012** <sup>(2)</sup>.



### Danone cherche à avoir un impact positif sur la diète à travers la promotion de catégories de produits reconnues comme bénéfiques

Dans le pôle Produits laitiers frais, cette activité s'est accélérée en 2012 avec :

- la constitution d'une base de connaissances sur le yaourt et ses propriétés nutritionnelles ;
- la définition de méthodologies scientifiques mises à disposition des filiales, pour identifier la **contribution spécifique du yaourt à la couverture des besoins nutritionnels et à l'équilibre alimentaire** dans chaque pays ;
- la tenue de 22 réunions stratégiques dans les principales filiales pour définir un plan de recherche et de communication auprès des différentes parties prenantes.

(2) Chiffres de la Scorecard 2012 sur un périmètre de 46 filiales des quatre pôles.



Dans le pôle Eaux, en Amérique latine, l'année 2012 a vu le déploiement de **programmes d'éducation destinés aux enfants** dans les écoles, sur le modèle de l'expérience réussie en Pologne l'année précédente (*voir le Rapport Développement Durable 2011 page 17*) : de tels programmes ont été mis en place en Argentine, au Mexique et en Uruguay.

En amont de ces réalisations, l'année 2012 a été caractérisée par **un grand nombre d'initiatives nutri-économiques**. Suite au rôle pionnier de l'activité de Recherche et Développement de Danone dans le lancement de cette nouvelle discipline, qui vise à évaluer l'impact de l'alimentation sur la santé publique, un article fondamental sur les spécificités du domaine a vu le jour<sup>(3)</sup>.

Sous l'égide de l'**Institut Danone International**, une analyse approfondie de la littérature a été réalisée en partenariat avec l'Université de Manitoba<sup>(4)</sup> et les conclusions d'un symposium intitulé « Nutrition economics – food as an ally of public health » (Les aspects économiques de la nutrition – les aliments comme alliés de la Santé Publique) ont été rapportées<sup>(5)</sup>.

Les résultats de plusieurs projets de recherche ont également été publiés dans des revues scientifiques internationales renommées. **Ces études montrent que la nutrition, grâce à la prévention de certaines maladies, permettrait de réduire les dépenses de santé :**

- l'utilisation d'un lait infantile contenant des probiotiques (Immunofortis®) diminue certains phénomènes allergiques et leurs conséquences à long terme<sup>(6)</sup> ;
- une hydratation adéquate contribue à la prévention de la formation des calculs rénaux<sup>(7,8)</sup> ;
- la consommation régulière de produits laitiers peut considérablement réduire les fractures ostéoporotiques et les coûts associés<sup>(9)</sup>.

En outre, une conférence et trois événements majeurs dans différents pays ont jalonné l'année 2012. A travers ses produits, et grâce à une expertise nutri-économique inédite à ce jour dans l'industrie alimentaire, Danone se propose donc de contribuer à une meilleure santé pour tous.



(3) I. Lenoir-Wijnkoop, M. J. C. Nuijten, I. Gutiérrez-Ibarluzea, et al. Workshop Report: concepts and methods in the economics of nutrition – gateways to better economic evaluation of nutrition interventions. *British Journal of Nutrition* 2012; 108:1714–1720

(4) C.L. Gyles, I. Lenoir-Wijnkoop, J.G. Carlborg, et al. Health economics and nutrition: a review of published evidence. *Nutrition Reviews* 2012; 70:693-708

(5) I. Lenoir-Wijnkoop, P. J. Jones, R. Uauy, et al. Nutrition economics – food as an ally of public health. *British Journal of Nutrition*; doi:10.1017/S0007114512005107

(6) I. Lenoir-Wijnkoop, W. M. C. van Aalderen, G. Boehm, et al. Cost-effectiveness model for a specific mixture of prebiotics in The Netherlands. *Eur J Health Economics* 2012; 13:101-10

(7) Y. Lotan, I. Buendia Jiménez, I. Lenoir-Wijnkoop, et al. Primary prevention of nephrolithiasis is cost-effective for a national healthcare system. *BJU International* 2012; 110: E1060-7.

(8) Y. Lotan, I. Buendia Jiménez, I. Lenoir-Wijnkoop, et al. Increased Water Intake as a Prevention Strategy for Recurrent Urolithiasis: Major Impact of Compliance on Cost-Effectiveness. *The Journal of Urology* 2013; Volume 189:935–939

(9) F. J. B. Lötters, I. Lenoir-Wijnkoop, P. Fardellone, et al. Dairy foods and osteoporosis: an example of assessing the health-economic impact of food products. *Osteoporosis International* 2013; 24:139-150

## SANTÉ

Parmi les autres faits marquants de 2012, citons la poursuite des efforts réalisés par Danone en matière de **communication responsable**.

Dans le pôle Nutrition infantile, Danone a significativement renforcé son action en ce qui concerne le respect du **Code OMS**<sup>(10)</sup>, avec notamment la création de documents de gestion interne reprenant les principes du Code, ainsi que l'extension à l'ensemble des filiales de la pratique des audits réguliers par des auditeurs indépendants.

Par ailleurs Danone a participé, avec les autres entreprises signataires du **Pledge Européen**, à la définition de critères nutritionnels communs<sup>(11)</sup> permettant d'identifier les produits éligibles à la publicité auprès des enfants. Ces critères remplaceront à partir de 2015 les critères précédemment définis par chaque entreprise.

### Enfin, dans la lignée d'une approche très liée avec ses parties prenantes, Danone a initié en 2012 deux partenariats scientifiques majeurs

Dans le cadre de son activité de Recherche et Développement, Danone :

- participe avec 11 autres partenaires industriels et académiques au consortium européen « **Metacardis** », un projet de grande ampleur qui a démarré en novembre 2012 avec l'objectif d'améliorer la compréhension et le traitement des maladies telles que **l'obésité, le diabète et les maladies cardiovasculaires**. D'une durée de 5 ans et d'un coût total de 12 millions d'euros, le projet est financé en partie par le 7<sup>ème</sup> programme cadre de l'Union Européenne ;
- a initié un nouveau partenariat avec **l'Association Européenne d'Etude de l'Obésité (EASO)**, dont l'activité s'étend sur 30 pays. Ce partenariat inclut, entre autres, la création d'un groupe de travail mixte Danone-EASO sur l'hydratation saine, et une présence conjointe récurrente au Congrès Européen sur l'Obésité (ECO), sur le thème de l'hydratation et de la prévention de l'obésité.

En parallèle, le partenariat avec la Société Internationale de Néphrologie (ISN) se poursuit, avec en 2012 et comme chaque année, le soutien au World Kidney Day<sup>(12)</sup>, consacré à la prévention des maladies rénales. Ce partenariat a également donné naissance à la co-réalisation d'un film pédagogique sur les règles d'or d'une bonne santé rénale.

Dernier fait majeur de 2012, **Danone a été classé leader de la première édition de l'indice ATNI (Access To Nutrition Index) créé à l'initiative conjointe de GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition), de la Fondation Bill & Melinda Gates et du Wellcome Trust**. Cet indice a pour ambition d'évaluer tous les deux ans les plus importantes entreprises alimentaires sur leur politique, leurs pratiques et leur performance en matière de nutrition. Cette reconnaissance illustre la pertinence de la stratégie de Danone en lien avec les enjeux de nutrition et de santé.



(10) [www.who.int/nutrition/publications/infantfeeding/9241541601/en/](http://www.who.int/nutrition/publications/infantfeeding/9241541601/en/)

(11) [www.eu-pledge.eu/sites/eu-pledge.eu/files/releases/EU\\_Pledge\\_Nutrition\\_White\\_Paper\\_Nov\\_2012.pdf](http://www.eu-pledge.eu/sites/eu-pledge.eu/files/releases/EU_Pledge_Nutrition_White_Paper_Nov_2012.pdf)

(12) [www.worldkidneyday.org](http://www.worldkidneyday.org)

## Un système qualité qui place le consommateur au cœur des préoccupations de Danone

La sécurité alimentaire est fondamentale pour la Santé Publique. Elle est aussi primordiale pour pérenniser la rentabilité d'une entreprise fondée sur la confiance des consommateurs et le développement durable.

Afin d'assurer la qualité et la sécurité de ses produits, Danone a mis en place un système spécifique de « gouvernance produit ». Ce système a été conçu pour placer les consommateurs au cœur des préoccupations et pour contribuer de façon durable à la performance de la société.

En 2012, Danone a poursuivi la mise en place de sa vision Qualité, qui repose sur quatre piliers :

### Sécurité alimentaire et évaluation des risques

Le groupe doit veiller à ce que toutes ses activités dans le monde s'alignent sur **une norme commune en matière de sécurité alimentaire, reconnue tant par les autorités que par les consommateurs ou les distributeurs**. Danone a choisi la certification **FSSC 22000** comme étant la norme internationale correspondant à ses exigences en matière de sécurité alimentaire.

Au cours des deux dernières années, le groupe a consolidé et amélioré les procédures d'évaluation du risque. Une liste de contrôle intitulée IGEA, qui intègre toutes les exigences de la certification ISO/TS 22002-1 (PAS 220) ainsi que les exigences particulières de Danone, a été élaborée. Cette grille peut être utilisée pour les programmes prérequis (PRP, PreRequisite Programs) qui font partie des audits de certification, permet également d'évaluer la conformité aux bonnes pratiques de Danone en matière d'hygiène et de noter le niveau de conformité à la norme PRP globale de Danone.

Pour harmoniser au niveau mondial les certifications en matière de sécurité alimentaire (y compris l'évaluation de la conformité aux exigences de Danone), cinq organismes de certification ont été sélectionnés et leurs auditeurs formés afin de s'assurer qu'ils utilisent la liste de contrôle IGEA et qu'ils effectuent l'évaluation et la notation conformément aux attentes de Danone.



## SANTÉ

De plus, pour garantir des produits sains et sûrs à ses consommateurs, Danone évalue et gère les risques réels et potentiels via le **Centre de Sécurité Alimentaire de Danone** (Danone Food Safety Center, DFSC) *(pour plus de détails, voir page 167 de ce rapport, indicateur PR1).*

La sécurité alimentaire est une responsabilité partagée. **Ainsi, la collaboration entre toutes les parties prenantes impliquées dans la chaîne alimentaire est nécessaire.** La sécurité alimentaire s'étendant au-delà du cadre stricte de l'entreprise, il s'agit d'une responsabilité partagée entre gouvernements, organismes de réglementation et sociétés liées à l'alimentation, sans oublier les médias, les ONG et les consommateurs.

Dans ce cadre, Danone a été au cours des dernières années un membre actif d'organisations internationales telles que la **Global Food Safety Initiative** (GFSI). La **GFSI** – dont la mission pourrait se résumer ainsi : « La sécurité alimentaire pour tous, partout dans le monde » – est la principale organisation associant tous les acteurs de l'industrie agroalimentaire internationale pour œuvrer à l'amélioration continue de la sécurité alimentaire et ainsi renforcer la confiance des consommateurs dans le monde entier. La GFSI a réussi à construire des ponts entre les secteurs public et privé et travaille avec les gouvernements et d'autres organisations à travers le monde afin de gérer plus efficacement le risque alimentaire dans le but d'améliorer la Santé Publique.



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

Le système repose sur un ensemble de critères Qualité (Danone Operating Models, DOM) qui définissent ce qui doit être fait pour garantir des produits sains, conformes aux spécifications de Danone à chaque stade de la chaîne de distribution, de la conception des produits à leur consommation, quel que soit l'endroit dans le monde et en toutes circonstances.

Ces critères de qualité ont été révisés en 2012, notamment via la redéfinition de 4 niveaux de conformités. À cette fin, **une évaluation des risques et des possibilités a été réalisée afin de prioriser les ressources, de soutenir la croissance de l'entreprise et de garantir la sécurité des produits, leur conformité et leur qualité supérieure.**

Les indicateurs en matière de sécurité alimentaire sont précisés dans le paragraphe concernant l'indicateur PR1 *(page 167 de ce rapport)*, relatif aux étapes du cycle de vie où sont évalués, en vue de leur amélioration, les impacts des produits et des services sur la santé la sécurité.



## Confiance des consommateurs

La fidélité des consommateurs se construit également par une gestion efficace des remontées d'informations de ces derniers.

Les systèmes Qualité permettent d'être attentif aux informations et de les traiter à chaque étape du cycle de vie d'un produit, pour offrir une réaction adéquate et apporter satisfaction aux consommateurs.

Le développement et l'expansion de deux projets dans ce domaine se sont poursuivis en 2012 :

- le système d'information destiné à mieux gérer les remontées d'**information des consommateurs** a poursuivi son expansion géographique. Il est aujourd'hui utilisé dans plus de 90 filiales à travers le monde, ce qui permet une harmonisation des pratiques, et par conséquent des échanges et des comparaisons entre les pays ;
- le projet d'**audits sur les produits en rayon**, à l'issue de sa phase pilote, a été intégré aux activités courantes et mis en œuvre dans plus de 60% des filiales des pôles Produits laitiers frais et Eaux. L'intérêt du projet tient au fait d'analyser l'expérience des consommateurs au moment où ils prennent la décision d'acheter, ce qui permet de répondre totalement à leurs attentes (la conformité des produits, mais aussi leur disponibilité, la présentation et la position dans le rayon par rapport à la concurrence).



## Développement des salariés de Danone

Danone met l'accent sur le rôle prépondérant des salariés dans la mise en œuvre effective de sa politique Qualité ; **le groupe s'assure que les salariés conjuguent expertise, culture de l'entreprise et comportement exemplaire**. Le « Road book » Qualité, document de référence fournissant des conseils sur la gestion de carrière au sein de la fonction et au-delà, tout en lui donnant une orientation business a été diffusé en 2012 auprès de la communauté Qualité. Une demi-journée dédiée aux Ressources Humaines a été intégrée aux sessions de formation sur la qualité, pour aider les salariés à comprendre ces conseils et à les mettre en pratique.

Face à l'expansion géographique de Danone, le groupe a entamé une décentralisation de ses sessions de formation pour toucher le plus de personnes possible, afin de resserrer les liens au sein de la communauté Qualité par le renforcement de la culture de la qualité et de la responsabilisation des collaborateurs.

## ACCESSIBILITÉ

La stratégie de Danone quant à l'accessibilité de ses produits s'est poursuivie en 2012 avec la conquête de nouveaux consommateurs, tant dans des pays où le groupe est déjà présent que dans de nouvelles géographies, tout en cherchant à poursuivre l'adaptation de l'offre et des modèles de business afin d'accomplir sa mission « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

### Poursuivre l'expansion géographique du groupe et toucher de nouveaux consommateurs

Depuis 2008, Danone a vu son nombre de consommateurs augmenter de 50%, passant de près de 600 millions à **845 millions de consommateurs estimés en 2012**.

Danone a parallèlement poursuivi son expansion géographique, initiée 15 ans plus tôt, vers de nouvelles frontières ; **en 2012 les pays émergents représentent 53% du chiffre d'affaires (17% en 1996)**.

Cette croissance a été tirée par l'expansion géographique dans les 6 pays clés dits **MICRUBs** (Mexique, Indonésie, Chine, Russie, USA, Brésil), qui représentent plus de 40% des ventes totales de Danone en 2012 et ont généré près des deux tiers de la croissance du chiffre d'affaires.

Par ailleurs, Danone a initié son développement dans de nouveaux pays. Le groupe a notamment confirmé sa présence en Inde avec l'acquisition des activités de nutrition infantile et de nutrition médicale du groupe Wockhardt.

Pour construire son potentiel de croissance à long terme, Danone expérimente des modèles à petite échelle sur de nouveaux marchés, comme certains pays d'Asie non encore couverts et d'Afrique, du fait de leur émergence économique et sociodémographique grâce à l'apparition de classes moyennes et de villes dites moyennes (plus d'un million d'habitants). En Afrique, fort de l'expérience développée au cours des dernières années notamment au Maghreb, le groupe développe des positions sur de nouveaux marchés (Côte d'Ivoire, Cameroun, Kenya, ...) au travers d'offres nutritionnelles adaptées aux spécificités locales et respectant le Code de l'Organisation Mondiale de la Santé.

L'accessibilité des produits auprès des consommateurs est un enjeu majeur pour Danone et il est nécessaire d'identifier les nouveaux modèles de distribution les plus innovants. Dans ce cadre, en 2012, 25 filiales ont à leur tour déployé la méthodologie « Route To Market » (cf. page 28 du *Rapport Développement Durable 2011*) afin de consolider la disponibilité physique des produits dans certaines régions, y compris avec des circuits de distribution novateurs (micro distribution, porte à porte, ...).



En voici quelques exemples :

- en Chine, la filiale du pôle Eaux a accru sa couverture des grandes villes de 20 en 2009 à près de 200 en 2012. Cette forte expansion du projet Route To Market est l'un des facteurs clé de succès de la croissance, mettant la marque Mizone à la portée de millions de nouveaux consommateurs, et permettant de doubler les parts de marché par rapport à 2010 ;
- au Brésil, le projet « Route To Market » réalisé dans la région du Nordeste, deuxième région la plus peuplée, mais avec la consommation de produits laitiers frais la plus faible, a permis à la marque Danone de gagner 25 points de pénétration (% de consommateurs touchés) dans les foyers grâce au gain de 24 000 nouveaux magasins en 5 ans. En parallèle, de nouveaux modes de distribution comme le porte à porte, très pertinents dans cette région, ont été mis en place. En 2012, la marque Danone est devenue leader en parts de marché dans cette région pour la première fois de son histoire ;
- en Egypte, un projet Route To Market innovant en zone rurale a permis de conquérir en 2 ans près de 500 000 nouveaux consommateurs pour la catégorie des produits laitiers frais. Ce modèle vertueux combine développement de l'activité du groupe et développement économique et social dans les zones concernées ;
- en Turquie, le pôle Nutrition infantile a également mis en place un nouveau projet Route To Market, investissant dans une couverture plus forte du territoire par ses vendeurs, couplée à une collaboration plus poussée avec ses distributeurs ayant pour résultat une croissance des ventes de 40%.

### **La création de nouveaux modèles de business en évolution permanente**

Depuis 5 ans, Danone teste différents modèles de business afin de faire évoluer et transformer réellement sa façon de générer de la croissance pour mieux répondre à la dimension accessibilité de sa mission « au plus grand nombre ».

Parmi les différentes expériences, Danone a été un pionnier du social business avec la création en 2007 du fonds danone.communities (*cf. le Rapport Développement Durable 2011, pages 32-35*), dont le projet Grameen Danone Food Ltd au Bangladesh en est le fer de lance. En 2012, le groupe a amorcé une phase de consolidation de ses 10 projets danone.communities existants (*voir détails en pages suivantes*).



## ACCESSIBILITÉ

Danone a mené d'autres expériences, notamment le projet de création d'activité « **BOP** » (Base of the Pyramid) en Inde. Ce projet, lancé en 2011, est basé sur un modèle triplement innovant en ce qui concerne : la mise au point d'une offre produit adaptée aux goûts locaux, les processus et investissements industriels et les circuits de distribution. Au cours de l'année 2012, Danone a constaté que deux éléments de ce modèle étaient à optimiser : la gestion de la capillarité des réseaux de distribution et la capacité à installer un produit nouveau en termes d'usage et de moment de consommation. Essentiels à la durabilité du projet, ces deux paramètres ont été remis à plat afin de coller au mieux aux spécificités culturelles locales. Un travail de repositionnement de l'offre a donc été réalisé en 2012, avec un recentrage de la marque **Fundoos** sur une catégorie de consommateurs plus étroite et un territoire plus restreint.

C'est grâce à ce type d'expérience, en se confrontant à des problématiques locales complexes, que Danone continue à engranger un savoir-faire dans les nouveaux pays où le groupe ambitionne de se développer pour assurer sa croissance à long terme et poursuivre sa mission.

**Danone a identifié les principaux enseignements du projet « BOP » en Inde,** à savoir : l'importance de connaître très finement les cultures et pratiques alimentaires locales afin de mieux les intégrer dans le processus de développement ; la bonne dimension de ciblage des populations (villes, zones rurales) dans un pays émergent ; la maîtrise des circuits, des coûts de distribution et de ses différents intermédiaires pour atteindre économiquement la cible ; enfin, l'importance du modèle d'animation et d'éducation pour développer la notoriété du produit et son usage. Ces enseignements sont mutualisés et déjà utilisés dans d'autres projets, notamment ceux concernant la micro-distribution menés dans le cadre du Fonds Danone pour l'Ecosystème.

De même, le centre de **Recherche et Développement ouvert en Inde** en 2012 concentre un savoir-faire utilisé pour tous les nouveaux projets de Danone dans ce pays. Sa particularité repose sur une connexion très puissante avec les communautés locales, consommateurs et/ou Organisations Non Gouvernementales, ce qui permet d'intégrer leurs réactions plus en amont dans la définition des produits et des recettes, et de multiplier les interactions et les opportunités dans un processus de co-crédation. Au final, les résultats sont plus rapides et les solutions plus pertinentes que dans une approche classique.





## danone.communities : de la consolidation au partage des connaissances

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

Aujourd'hui, danone.communities apporte son support technique et financier à 10 projets, 8 dans lesquels le Fonds Commun de Placement à Risques (FCPR) danone.communities a déjà investi, et 2 en cours d'incubation. Du Mexique à l'Inde en passant par le Sénégal, danone.communities écrit une histoire qui touche déjà plus d'un million de bénéficiaires. Les 10 projets peuvent se répartir en deux catégories :

- **les projets historiques**, qui se développent depuis plus de 3 ans, qu'ils aient été créés avec ou sans le soutien de danone.communities. Il s'agit de **Grameen Danone Foods Ltd** (Bangladesh), **La Laiterie du Berger** (Sénégal), **Naandi Community Water Services** (Inde), **1001 Fontaines** (Cambodge) et **JITA Bangladesh** (Bangladesh), créé en 2004 par l'ONG Care Bangladesh et dernier projet à avoir reçu un investissement du FCPR ;
- **les projets « start-up »**, dont la création est récente (mois de 3 ans) ou encore en phase d'incubation. Parmi eux, danone.communities compte **El Alberto** (Mexique), **Nutrigo** (Chine), **Isomir** (France), **Malin** (France) et **Lemateki** (Sénégal), ces deux derniers étant en incubation.

En 2012, le groupe a décidé d'investir, aux côtés du FCPR danone.communities, dans trois projets (Grameen Danone Foods Limited au Bangladesh, Laiterie du Berger au Sénégal et NutriGo en Chine), pour en assurer la viabilité et la pérennité.

### 10 projets entre consolidation et incubation

En 2012, danone.communities a concentré une grande partie de ses efforts à la consolidation des 5 projets historiques selon 3 axes :

- l'impact social ;
- la pérennité économique du modèle ;
- l'organisation.



## ACCESSIBILITÉ

Ces efforts ont produit des signes positifs de développement alignés avec la stratégie de consolidation.

Par exemple :

- **Grameen Danone Foods Ltd** (Bangladesh) est de nouveau en croissance avec une hausse de 18% de ses volumes, par rapport à l'année passée ;
- au Sénégal, les résultats de **La Laiterie du Berger** montrent un équilibre financier (break even) pendant trois mois consécutifs (septembre, octobre, novembre) ;
- sur le projet **1001 Fontaines** (Cambodge), le seuil des 60 stations d'eau implantées dans la même région a été dépassé et l'équipe en charge du projet envisage un lancement du dispositif dans une autre région du pays. 1001 Fontaines vise l'équilibre financier en mai 2013 ;
- enfin, **JITA Bangladesh**, le 8<sup>ème</sup> projet dans lequel le fonds a investi, fait ses premiers pas en tant que social business après plusieurs années d'incubation au sein de l'ONG Care. L'atteinte de l'équilibre financier est envisagée pour fin 2014.

Cependant, la pérennité des projets n'est pas encore acquise. Selon danone. communities, celle-ci passe par une plus grande autonomie des équipes projet locales, ce qui met l'apprentissage, les compétences et « l'empowerment » (responsabilisation accrue) au cœur des priorités.

En parallèle du volet de consolidation de ses projets historiques, danone. communities a accompagné 5 autres projets, dont deux sont toujours en cours d'incubation (Lemateki au Sénégal et le programme Malin en France). Ces projets récents et fonctionnant comme des starts-up ont montré des avancées significatives. Par exemple, **El Alberto** (Mexique) initié fin 2011 atteint déjà l'équilibre financier pour la première année de son fonctionnement. En Chine, Nutrigo, lancé également fin 2011 dans plusieurs villages de la région d'Enshi, prévoit d'étendre ses sites dans une deuxième région du pays, celle du Fuyang. Ces résultats, rapides et positifs, traduisent l'effet d'une courbe d'apprentissage initiée par les projets historiques et applicables par ceux qui font leurs premiers pas.

### Des enseignements partagés avec la communauté

Grâce à cette courbe d'apprentissage et un fort d'un réseau de partenaires, danone. communities a initié en 2012 un processus de partage d'enseignements. Point d'orgue de cette nouvelle étape, les « workshops » (ateliers) du **Global Communities Meeting** qui se sont déroulés durant la journée de l'Assemblée Générale le 15 mai 2012. Rassemblant plus de 250 experts internationaux (chercheurs, entrepreneurs, chefs de projet, ...), les workshops ont permis d'explorer le social business plus en avant, au travers entre autres, des sujets de la micro-distribution, de la nutrition, de l'accès à l'eau, de la mesure de l'impact social, du financement.

Ces ateliers ont permis de formaliser des pistes de réflexion et de réalisations, ouvrant ainsi de nouveaux champs de travail et de co-construction, au service du social business et de l'augmentation de son impact, dans les pays émergents comme dans les pays développés. Mis en ligne sur le site [danone.communities](http://danone.communities), les compte-rendus de ces ateliers sont accessibles à tous ([www.danonecommunities.com/node/1199#node-1199](http://www.danonecommunities.com/node/1199#node-1199)).

En outre, tout au long de l'année 2012, pas moins de 21 événements dédiés à la promotion du social business ont été organisés pour la plupart par des partenaires de [danone.communities](http://danone.communities) sous le label Global Communities Meeting.

### Un engagement des « Danoners » (salariés) renforcé

Au cœur du projet [danone.communities](http://danone.communities), il y a aussi l'**engagement des salariés** de Danone pour soutenir le développement des entreprises sociales. Au total, plus de 280 collaborateurs ont collaboré directement à ces projets au travers, le plus souvent, de missions d'appui à temps partiel dans des domaines aussi variés que la recherche et le développement, le marketing et la communication, les ressources humaines, la finance, le commerce et la distribution, et l'industriel.

La part de Danoners ayant investi dans la SICAV progresse encore en 2012 avec 15,5% des investissements, représentant un total de 10,5 millions d'euros depuis 2007.

### 2013-2014 : des projets autonomes

Fort des enseignements recueillis lors de ces cinq années de développement, [danone.communities](http://danone.communities) envisage en 2013 d'opérer un changement d'organisation qui devrait aboutir à une forme décentralisée, tant au niveau de la gestion des projets que de l'animation des communautés. Cette initiative vise à rendre les projets de plus en plus autonomes pour les aider à se renforcer davantage.

Par ailleurs, l'animation des communautés est repensée à la lumière de cette vision et l'objectif des prochains mois sera de donner, aux projets historiques comme aux start-up, les clés de l'animation de leurs communautés locales, pour mettre en mouvement des entités encore plus proches d'eux. En un mot, 2013 sera l'année du renforcement de «l'empowerment» (responsabilisation accrue) local.

Pour suivre l'actualité de [danone.communities](http://danone.communities) : [www.danonecommunities.com](http://www.danonecommunities.com)



## LES HOMMES

### Le développement des salariés et des équipes au cœur de la croissance

#### Investir dans le développement des équipes partout dans le monde

Développer les compétences constitue pour Danone une condition indispensable à sa croissance. L'enjeu est à la fois de transmettre des savoirs et des savoir-faire, et que l'ensemble des salariés de l'entreprise partagent une culture commune.

**Développer les compétences et le leadership est aussi pour Danone un facteur de différenciation**, ainsi qu'un levier pour attirer et développer massivement et qualitativement des ressources dans les pays en forte croissance.

En progrès depuis plusieurs années, le niveau d'accès à la formation a continué à se développer en 2012 : **100% des salariés ont bénéficié d'une formation en 2012** (98,8% en 2011 à périmètre comparable). Entre 2008 et 2012, le nombre moyen d'heures de formation par salarié est passé de 24 à 31 heures par an, soit une progression de près de 30%. En Chine par exemple, suite à la création en 2011 de la « Danone China University », 2 185 personnes ont été formées en 2012 par 110 formateurs internes.

Pour faire vivre une culture du leadership propre à Danone et transformer en profondeur les attitudes, **le programme Danone Leadership Collège est animé depuis 2008**. Au 31 décembre 2012, 50 000 salariés de Danone, dont 15 000 Team Leaders (chefs d'équipes), étaient accompagnés dans cette transformation, grâce à 460 formateurs internes. 81% des employés formés estimaient que se former et réfléchir sur les attitudes individuelles et collectives avait un effet positif sur leur façon de travailler.

Après 4 années d'existence, l'enjeu est que cette culture du leadership soit encore davantage une référence au quotidien pour l'ensemble des salariés de Danone et un levier pour atteindre des résultats opérationnels rupturistes. 15 usines pilotes (dont 3 en Asie) ont été identifiées pour tester 14 modules à destination des opérateurs permettant d'ancrer ces savoir-être dans leurs situations de travail au quotidien. Le développement de la culture du leadership de Danone est par ailleurs partie intégrante des processus de gestion des ressources humaines.

Afin d'ancrer de façon durable l'ambition de Danone en matière de formation, **une nouvelle stratégie « Learning » a été redéfinie en 2012** : elle a pour objectif de créer les conditions pour soutenir le développement des ressources dans les géographies en forte croissance et de permettre aux salariés d'apprendre encore plus, plus efficacement, dans de multiples situations. Le projet « Campus 2.0 », initié fin 2012, vise à développer l'e-learning et les communautés d'apprentissage (les meilleurs experts d'un sujet mettant leur savoir à disposition des autres).



81%

des employés  
reconnaissent l'aspect  
positif du Danone  
Leadership College



Les « Danone Campus », forme originale d'université d'entreprise qui allie formations, « networking » et exposition à des thèmes d'intérêt général – comme « innovation sociétale et social business » – se sont poursuivis en 2012 : 13 campus ont été organisés en Europe (France, République Tchèque, Russie), en Asie (Chine, Malaisie, Indonésie, Japon) et dans les Amériques (Mexique, Argentine), accueillant au total 3 300 participants.

Le développement des potentiels passe également par des mises en situation sur des missions de court terme. En Amérique Latine, **le programme Jaguar**, lancé en 2009 dans le pôle Produits laitiers frais, a pour objectif d'accélérer le développement de jeunes potentiels et de renforcer les échanges entre filiales d'Amérique Latine. Il repose sur des missions de six mois, voire un an, permettant à un salarié d'une filiale d'aller contribuer à un projet dans une autre filiale. 12 missions ont été réalisées en 2012, impliquant 6 pays (Argentine, Brésil, Mexique, Chili, Uruguay et Colombie).

Outre un impact sur la diminution du turnover, ce programme a permis à 80% des jeunes salariés qui y ont participé de bénéficier d'un changement de poste à l'issue de leur mission internationale.

### La diversité comme levier de bien-être au travail et de performance

Danone a choisi d'aborder la question de **la diversité comme une source d'innovation et de solidité de l'entreprise**. Parmi les axes prioritaires d'action figurent l'égalité entre femmes et hommes, la mixité entre générations, cultures et nationalités, ou encore la diversité des parcours académiques.

Pour renforcer l'égalité entre les sexes, Danone a choisi à la fois d'agir sur la vie au travail (promotion interne, salaires, conditions de travail, ...), sur les carrières et sur les représentations individuelles. Conséquence de cette démarche, l'item « Ma filiale offre des opportunités égales quel que soit le sexe » de l'enquête « Danone People Survey » de 2011 a progressé de 5 points chez les répondants hommes et femmes.

Parmi les faits marquants en 2012, on peut notamment retenir :

- **l'augmentation du pourcentage de femmes aux niveaux des directeurs et des dirigeants** de 28% à 31% par rapport à 2011, et une stabilisation aux postes de managers à 46%. L'analyse systématique dans les revues annuelles de salaires de l'équité entre hommes et femmes à tous les niveaux de classification, confirme qu'il n'y a globalement aucun écart de salaire significatif entre femmes et hommes chez les managers et les directeurs ;
- **la mise en place de mesures favorables à l'équilibre de vie**, qui favorisent la mixité entre hommes et femmes au travail. Plusieurs filiales ont notamment mis en place en 2012 des dispositifs pilotes comme le télétravail, pratiqué à tous les niveaux de responsabilité ;



## LES HOMMES

- **le travail sur les représentations individuelles et le leadership au féminin.**

La 3<sup>ème</sup> édition du séminaire EVE, créé en 2009 à l'initiative de Danone pour développer le *leadership* « au féminin », a réuni 320 participants et 15 entreprises autour de la thématique « Oser être soi pour pouvoir agir » ;

- dans le prolongement du séminaire EVE, Danone a initié sur le même modèle l'évènement « Octave », visant à **favoriser l'échange entre les générations.**

Ce séminaire part du constat que les « frottements » entre générations contribuent à la performance globale de l'entreprise. La première édition d'Octave a eu lieu en avril 2012 avec 120 personnes de tous âges, issues de 5 entreprises ;

- enfin, 96 jeunes managers de Danone de moins de 30 ans, provenant de 21 pays, ont été réunis à Evian dans le cadre du **programme « GenD ».**

L'objectif était de leur transmettre la culture Danone, renforcer leur motivation et augmenter leur proximité avec les dirigeants du groupe.



### Faire des fondamentaux RH un facteur d'engagement

#### Développer une culture de la sécurité

Lancée en 2004, la démarche WISE a permis de renforcer depuis près d'une décennie **l'engagement de Danone en faveur de la sécurité au travail des employés.** Après huit années de progrès continus (le taux de fréquence des accidents avec arrêt ayant baissé de près de 60% entre 2009 et 2011), le taux de fréquence a stagné pour la première fois en 2012 pour atteindre 2,2. Ces résultats illustrent que la sécurité est un défi permanent et que l'effort est à approfondir dans quelques pays au sein du pôle Produits laitiers frais et dans les différentes filiales en France.

Ces résultats illustrent également le fait que le développement d'une véritable culture de la sécurité est indispensable pour maintenir les avancées réalisées. Danone a choisi pour cela de mener des actions qui permettent de faire de la sécurité un levier agissant à plusieurs niveaux :

- **l'engagement des salariés** : 70% des sites de l'entreprise ont désormais fait l'objet d'audits « WISE », suivant un nouveau référentiel pour les sites industriels et un niveau d'exigence accru ;
- **l'excellence opérationnelle** : en développant la discipline autour des standards de sécurité, Danone contribue aussi à développer la discipline dans d'autres domaines : qualité, efficacité opérationnelle, service client, environnement, ... ;



- **l'amélioration de la santé et des conditions de travail** : les troubles musculo-squelettiques représentent une part croissante de l'accidentologie dans tous les sites de Danone. Les initiatives lancées en 2012 en matière de formation (gestes et postures, formation des équipes techniques et d'ingénierie à l'ergonomie), d'aménagement des postes de travail et de conception dans le cadre des nouveaux projets (investissements dédiés, chantiers participatifs) visent à améliorer conjointement sécurité et conditions de travail.

### Faire du dialogue social un levier pour renforcer la santé et les conditions de travail

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

Au 31 décembre 2012, **9 accords signés entre Danone et l'UITA sont en place**. Ils portent notamment sur l'emploi, la diversité, le dialogue social ou encore la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress.

Des plans d'actions portés et mis en œuvre par les filiales du groupe permettent de les traduire concrètement sur le terrain. A titre d'exemple, dans le prolongement de l'accord sur la diversité conclu en 2007 entre Danone et l'UITA, des actions ont été entreprises à partir de 2008 en Pologne pour améliorer la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle des femmes : elles incluent notamment un mois de congé maternité supplémentaire, des journées de travail de six heures pendant les deux mois suivant la reprise du travail, ou encore des salles réservées à l'allaitement sur le lieu de travail. La filiale Danone Pologne a ainsi reçu en 2011 et 2012 le premier prix « Mother at work ».

En matière de conditions de travail, le déploiement de l'accord-cadre signé en septembre 2011 avec l'UITA sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress, et décliné pays par pays, s'est notamment traduit par la volonté de mieux prendre en compte les conséquences humaines des changements. Danone a conçu en 2012 une méthodologie « d'étude de faisabilité humaine » (EFH), intégrée aux accords signés en France sur la prévention du stress et la qualité de vie au travail, et permettant d'anticiper davantage l'impact humain des projets de changement. Pour faire de cette prise en compte une réalité et accompagner concrètement le changement, des pilotes ont été réalisés dans les filiales françaises, avec une soixantaine de salariés formés pour mettre en œuvre une EFH en préalable à plus de 20 projets.



## LES HOMMES

Pour assurer ensemble un suivi concret des accords conclus, **Danone et l'UITA ont réalisé entre 2009 et 2012 une série de visites conjointes dans 42 filiales du groupe**, conclues par un rapport de synthèse en 2012. Associant un membre de l'UITA et des représentants de Danone, ces visites ont permis notamment de mieux expliquer, au niveau local, l'impact du travail conjoint entre l'UITA et Danone, et de sensibiliser les filiales aux enjeux de mise en œuvre des accords.

### Apporter à terme une couverture sociale et médicale de qualité à tous les salariés : le programme Dan'Cares

Dan'Cares prend ses racines dans le double projet économique et social de Danone. Il traduit la volonté que chaque salarié du groupe puisse bénéficier d'une couverture santé de qualité, portant notamment sur les soins fondamentaux : hospitalisation, maternité et ambulatoire.

En 2010, le programme a débuté par un audit réalisé dans 15 pays et dans 56 filiales : **il couvre désormais 98% des salariés** (hors société du groupe Unimilk) dans **41 pays**, permet d'évaluer les systèmes de protection sociale de chacun des pays et les améliorations à y apporter.

L'objectif du groupe était d'atteindre 30 000 salariés supplémentaires couverts d'ici 2013. Cette cible est déjà atteinte. Dès 2011, 8 pays (la Chine, l'Espagne, l'Indonésie, le Mexique, le Brésil, la Pologne, la Russie et l'Arabie Saoudite) ont commencé à déployer Dan'Cares. Fin 2012, 27 700 salariés bénéficient d'une couverture Dan'Cares, et 8 000 autres ont vu leur couverture améliorée. D'ici fin 2013, le programme a pour ambition de couvrir au moins 13 000 salariés supplémentaires.



employés couverts  
par Dan'Cares

### Contribuer à de nouveaux modèles de business - Le Fonds Danone pour l'Ecosystème

« Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » implique pour Danone d'innover en permanence et donc d'adapter certains de ses modèles de business. La création du Fonds Danone pour l'Ecosystème en 2009 avait pour objectif de renforcer sur les plans économique et social les acteurs locaux de l'écosystème de Danone (petits producteurs agricoles, fournisseurs et sous-traitants, opérateurs de transports, distributeurs, territoires, ...) tout au long de sa chaîne de création de valeur (*pour plus d'infos, voir indicateur EC9 page 101*). Structuré autour de cinq axes d'action<sup>(1)</sup>, le fonds compte en 2012 **43 projets** (dont 12 nouveaux créés en 2012) impliquant **35 filiales** ; ils représentent un investissement de **34 millions d'euros** et ont pour ambition de créer ou consolider plus de **51 000 emplois**.



emplois créés ou  
consolidés dans le cadre  
du Fonds Danone pour  
l'Ecosystème

(1) Le Fonds Danone pour l'Ecosystème est structuré autour de 5 axes d'action : les approvisionnements, la micro-distribution, le recyclage, les services à la personne et le développement local.

Les impacts des projets se situent à plusieurs niveaux de la chaîne de création de valeur :

- **la sécurisation des approvisionnements en matières premières** via le soutien aux filières laitière et fruitière (en aidant notamment les petits exploitants et/ou producteurs) ;
- **la valorisation des matières premières auprès des consommateurs** autour de partenariats agricoles durables ;
- **l'activité de recyclage** (soutien aux chiffonniers qui travaillent dans les décharges) ;
- **la recherche des services que l'entreprise peut apporter à ses consommateurs** en lien avec la santé par l'alimentation : éducation à la nutrition/santé, offre de services qui contribuent à l'autonomie des personnes âgées ou au développement de l'enfant, construits avec des acteurs spécialisés ;
- **l'activité de micro-distribution en testant des modèles adaptés** à des géographies nouvelles et à des populations aux enjeux spécifiques d'accessibilité et d'employabilité.

Favoriser l'émergence de nouvelles pratiques de business était l'un des objectifs prioritaires du Fonds en 2012. Parmi ces pratiques, on notera : les réseaux de micro-distribution de proximité et le choix de confronter des projets clés du Fonds Danone pour l'Ecosystème à des méthodes de mesure d'impact social reconnues : 4 projets ont été identifiés pour tester des mesures d'impact social qui devraient être déployées en 2013. La méthodologie de la mesure des impacts économiques pour l'entreprise est quant à elle en phase de définition et sera testée en 2013 (*pour plus d'informations, voir indicateur SO1 page 159*).

Pour consolider les projets existants et accompagner au mieux le lancement de nouveaux projets (12 nouveaux projets en 2012), le Fonds Danone pour l'Ecosystème s'est attaché en 2012 à **ancrer les projets dans la stratégie des filiales, à dupliquer au mieux les expériences antérieures réussies**, et à favoriser l'échange et la diffusion de bonnes pratiques entre les équipes.

Le développement de nouvelles compétences à travers la gestion de projet d'innovation sociale est une richesse pour Danone. L'objectif de professionnalisation des équipes a connu deux développements marquants en 2012 : un pilote de formation spécifiquement conçu à destination des équipes projets du fonds a été testé, et un programme d'intégration permet désormais aux nouveaux chefs de projet de bénéficier de l'expérience acquise par d'autres sur des programmes antérieurs. L'ensemble des outils d'aide à la gestion de projet est rendu disponible via la plateforme internet du fonds. Le guide de la co-création permet notamment d'accompagner et de développer les équipes qui travaillent sur ces projets en les aidant à mettre en place des modes de fonctionnement avec leurs partenaires adaptés aux projets et à leurs enjeux.





## NATURE

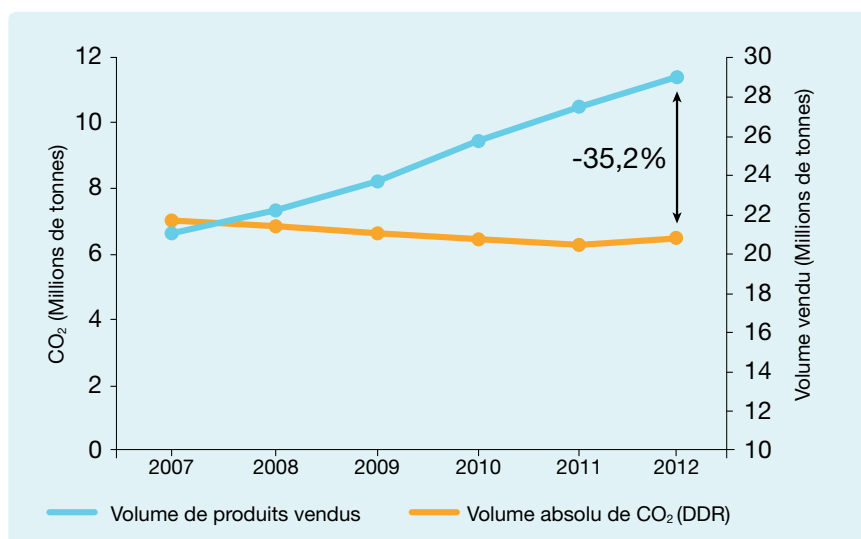
### Danone dépasse ses objectifs rupturistes de réduction de son empreinte carbone annoncés en 2008

La pollinisation des bonnes pratiques et l'atteinte des résultats ambitieux se sont confirmés, attestant que préservation de la Nature et développement de l'activité, non seulement ne s'opposent pas, mais peuvent fonctionner en synergie. Danone a poursuivi son travail sur les axes prioritaires qui articulent sa stratégie Nature depuis cinq ans :

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

##### Réduire l'empreinte carbone

Danone s'était fixé dès 2008 l'objectif de réduire son intensité carbone de 30% sur la période 2008 à 2012, dans les domaines où la responsabilité directe du groupe est engagée (sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage – hors amont agricole). Entre 2008 et 2012, **la réduction a atteint 35,2%**. Cet objectif particulièrement rupturiste a été largement dépassé grâce à l'engagement continu des équipes de Danone et des partenaires du groupe associés à cette démarche. Les émissions totales du groupe en 2012 (y compris amont agricole) sont estimées à 17 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. En parallèle, depuis 2007, les volumes de vente du groupe ont connu une croissance soutenue de plus de 35% alors que ses émissions carbone sont restées globalement stables sur cette même période (périmètre responsabilité directe).



-35,2%

Réduction de  
l'intensité carbone  
entre 2008 et 2012

## Réduire l'intensité énergétique et expérimenter les énergies renouvelables

En 2012, Danone a réduit son intensité énergétique de 3,6%, soit une performance cumulée de 46,5% depuis 2000.

Après l'usine de Poços de Caldas au Brésil en 2011, c'est le site du pôle Nutrition infantile de Wexford en Irlande qui a investi 3,8 millions d'euros dans une chaudière à bois permettant d'économiser 9 500 tonnes de CO<sub>2</sub> par an et permettant de réduire la facture d'énergie fossile de 750 000 euros par an. Ce projet devrait également permettre le développement d'une filière bois locale labellisée « FSC » (Forest Stewardship Council) et la création de 65 emplois indirects sur la filière amont. Ce projet a été soutenu par le Fonds Danone pour l'Ecosystème et a remporté le prix du meilleur projet Nature 2012 qui récompense les projets les plus innovants de l'année au sein du groupe.

## La marque Evian et le Fonds Livelihoods

Fort de son expérience réussie dans le cadre des projets de compensation carbone initiés en 2008, en partenariat avec l'IUCN et la convention de RAMSAR sur les zones humides, Danone a souhaité associer d'autres entreprises en créant le Fonds Livelihoods en 2011. Ce fonds carbone, qui regroupe aujourd'hui 7 grandes entreprises autour de Danone, investit dans de grands projets de **restauration d'écosystème naturels**. Ces projets contribuent à lutter contre le changement climatique en séquestrant d'importants volumes de carbone. L'objectif cible est de 7 millions de tonnes de carbone stockées sur 20 ans pour un investissement minimum de 30 millions d'euros. Livelihoods a déjà investi dans 6 projets en Afrique et en Asie et contribué à la plantation de plus de 100 millions d'arbres.

En cohérence avec son engagement, et après avoir réduit son intensité carbone de 40% sur la période 2008-2012, la marque Evian a compensé ses émissions restantes en 2012 à travers le soutien de plusieurs projets de qualité, reconnus par des standards tels que le Verified Carbon Standard et le Gold Standard.

A partir de 2013, et après concertation de ses parties prenantes, Evian a décidé de se recentrer sur le Fonds Livelihoods, dont les projets sont soutenus par la marque depuis 2008, en y renforçant durablement sa participation. La montée en puissance de ces projets permettra de compenser progressivement les émissions de la marque Evian, et aboutira ainsi à la compensation totale à partir de 2020.



## NATURE

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

#### Réduire la consommation en eau

En 2012, Danone a réduit sa consommation d'eau liée aux processus industriels de 3,1%, soit une performance cumulée de 43,1% depuis 2000.

#### Protéger les sources et les ressources en eau

Danone continue de promouvoir la protection de ses sources au travers de la « Ground Water Policy ». Son principe repose sur une **gestion intégrée de la ressource en collaboration avec les acteurs locaux** : respect des cycles de la nature (ne pas extraire plus d'eau que ne le permet la ressource), protection des impluviums et de leurs écosystèmes. En 2012, la filiale Danone Waters China a renforcé ses actions de protection sur le site de Longmen en s'appuyant sur l'expertise de l'UICN et le soutien du Fonds Danone pour l'Ecosystème. En 2012, la convention Ramsar (convention internationale de protection des zones humides des Nations Unies), l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) et Danone se sont engagés dans un processus de reconnaissance de « **SPRING** » (Sustainable Protection and Resources managING), qui est un outil interne de gestion des ressources en eau couvrant la gestion physique, réglementaire et communautaire des aquifères et de leur bassin versant, outil qui est déployé depuis 2008 sur 100% des sites du pôle Eaux.

#### Mesurer pour aller plus loin

En 2012, Danone a poursuivi ses recherches en matière de mesure de l'empreinte en eau, notamment avec son partenaire Quantis, mais également en contribuant au développement des standards internationaux (ISO) et européens (Envifood protocol). Cette démarche a permis d'établir une méthodologie **d'évaluation de l'empreinte eau** consommée prenant en compte les facteurs de stress hydrique, la « Water Scarcity Footprint ». Cet outil permettra d'identifier les zones de risques et les leviers de réduction des impacts du groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.



## Emballages : utiliser des matériaux durables

### La politique Empreinte Forêt du groupe et la position emballages en papier et carton

Conscient de l'importance critique de la préservation des forêts pour l'équilibre de la planète (notamment les forêts tropicales indonésiennes, du bassin du Congo et amazonienne), Danone s'engage pour une stratégie d'élimination des impacts de déforestation de sa chaîne d'approvisionnement ainsi que dans un programme de reboisement d'ici 2020. Danone a rendu publique sa politique Empreinte Forêt qui vise à évaluer en toute transparence les risques de déforestation liés aux commodités utilisées directement ou indirectement par les activités du groupe et de proposer des politiques spécifiques en hiérarchisant ses actions selon les risques associés et les priorités d'impacts.

<http://danonestaging.danweb.danet/nos-politiques/positions/nos-politiques-positions.html>

Cette ambition concerne notamment tous les emballages en papier ou en carton pouvant avoir un impact négatif sur l'état des forêts et poursuit trois objectifs concrets : réduire activement le poids des emballages en papier de chaque produit, donner la priorité à l'utilisation des fibres recyclées et, lorsque ceci n'est pas possible, privilégier les fibres vierges certifiées « FSC ».

### Expérimenter les matériaux renouvelables

Trois ans d'expérimentations sur les plastiques issus de matière végétale (canne à sucre, déchets de canne à sucre et maïs), initiées sur 4 marques (Volvic, Actimel, Activia et Stonyfield) ont permis à Danone de développer ses connaissances sur les implications environnementales (analyses de cycle de vie), le respect de critères de durabilité (concurrence avec l'alimentation, fin de vie, ...), les enjeux business associés et la perception du consommateur. Le groupe poursuit ses multiples collaborations avec des experts et des parties-prenantes pour fiabiliser les mesures d'impacts et permettre ainsi **l'émergence de matériaux renouvelables de troisième génération**, c'est-à-dire n'étant pas en concurrence directe avec l'alimentation. Par exemple, Danone contribue à la plateforme « Bio-Plastics Feedstocks Alliance » avec le World Wildlife Fund afin de développer un référentiel de « durabilité » pour les bio-matériaux d'emballages.



## NATURE

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

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

En 2012, Danone a lancé une « **taskforce** » **Agriculture Durable pour en redéfinir la stratégie**. Les parties prenantes internes et externes (Fond Danone pour l'Ecosystème, panel d'experts, ...) ont été impliqués dès le début de la réflexion, pour aboutir dans un premier temps au choix d'un outil d'évaluation de la durabilité des exploitations (sur la base de l'approche RISE développée par l'Université de Berne) à partir d'un benchmark complet (100 outils évalués) prenant en compte les 4 dimensions : santé, économique, nature et social. Dans un second temps, le groupe de travail a traduit la vision en démarche opérationnelle à travers des projets concrets dans **six pays pilotes en 2013 (en Europe, en Amériques et en Asie) couvrant tous les modèles de production agricoles laitiers**. L'objectif de la démarche est de créer une dynamique de changement vers des pratiques agricoles durables en étroite collaboration avec les producteurs et les parties prenantes de la filière laitière.

En 2012, le pôle Produits laitiers frais a lancé son programme de **Bien-Etre Animal** comprenant un ensemble de pratiques à appliquer au niveau d'une exploitation, non seulement pour garantir le bien-être animal mais également la sécurité alimentaire, anticiper les dispositions réglementaires et assurer pour l'exploitant un revenu à la fois sur le moyen terme et le long terme.

Ce programme, développé en collaboration avec des scientifiques, des éleveurs et des organisations de protection du bien-être animal, est basé sur trois axes :

- renforcer l'attention des exploitants au bien-être animal, en mettant à leur disposition les informations et les outils nécessaires y afférant ;
- récompenser les bonnes pratiques de bien-être animal. Des exploitants réalisant des avancées liées au bien-être animal se verront récompensés par Danone selon plusieurs formes (un label, un prix, etc) ;
- assurer un niveau élevé de bien-être animal tout en améliorant la production de lait. Danone prévoit, en collaboration avec des spécialistes de l'élevage, d'établir des plans d'actions dédiés à l'amélioration du bien-être animal et de la performance de l'exploitation.





## Biodiversité : protéger les écosystèmes liés à l'agriculture et aux forêts

L'impact des activités de Danone sur la biodiversité est principalement lié à l'amont agricole (sols et eau). Une étude pilote sur l'analyse du cycle de vie a été lancée en 2012 au sein de la filiale Danone Brésil avec l'IPE (Organisation Non-Gouvernementale locale) et l'UICN afin de développer une méthodologie qui permette d'**évaluer les enjeux liés à la biodiversité sur la chaîne de valeur de Danone**.

En 2012, la **marque Villavicencio** a initié un partenariat innovant avec l'Organisation Non Gouvernementale Banco de Bosques et a mis en œuvre l'opération « **Déjà tu Huella** » (« Laisse ton empreinte »), qui proposait aux consommateurs de participer à la création d'une nouvelle réserve naturelle. Pour chaque bouteille achetée pendant deux mois, Villavicencio s'engageait à protéger 1m<sup>2</sup> du parc. A cela s'ajoutent des actions de sensibilisation du public aux dangers de la déforestation et à l'importance de la biodiversité pour l'écosystème local. Les résultats de cette opération sont probants : près de 2200 hectares ont été protégés, une participation active du public autour du projet et un accroissement de la préférence consommateur pour la marque Villavicencio.



Depuis 2010, Danone a organisé ses réflexions stratégiques avec un panel d'experts et de parties-prenantes externes afin de se fixer un nouveau cap à long terme. La réflexion a approfondi les thématiques suivantes : l'empreinte carbone « full scope » intégrant l'amont agricole, la transformation des déchets d'emballages en ressources et matériaux bio-sourcés, l'empreinte en eau, l'agriculture durable et la biodiversité.

## STRATÉGIE

# LA MESURE DES PROGRÈS ET DE LA PERFORMANCE

## TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

DANONE WAY

41

RESPECT

46

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

50



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

Initiée en 2001, la démarche Danone Way permet de diffuser la culture et les fondamentaux du développement durable au sein du groupe, en mesurant la performance des filiales sur leur responsabilité sociale et environnementale. Chaque année, les filiales du groupe évaluent la maturité de leurs politiques et les niveaux de performance correspondants sur 16 « pratiques clefs » qui sont réparties en cinq thèmes : droits humains, relations humaines, environnement, consommateurs et gouvernance.

Cette démarche permet de répondre aux attentes des parties prenantes en termes de mesure de la performance extra-financière de Danone, et constitue également un levier d'amélioration continue pour toutes les filiales. En effet, Danone Way permet à la fois :

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

### Evolution de la méthode en 2012

Depuis l'introduction en 2007 de la nouvelle version Danone Way, la volonté du groupe est de définir un référentiel qui réponde à deux nécessités :

- disposer d'un référentiel suffisamment stable pour permettre une lecture claire des progrès des filiales sur plusieurs années ;
- tenir compte des exigences croissantes des parties prenantes, de l'évolution de la stratégie Danone sur ces thèmes et des spécificités des filiales (taille, maturité et nature de l'activité).

En 2012, des modifications significatives, par ailleurs annoncées dans le Rapport Développement Durable 2011, ont été apportées à la démarche, rendant celle-ci plus exigeante. Les modifications ont consisté à :

- adapter le référentiel aux évolutions des problématiques de développement durable qui sont de plus en plus intégrées à l'activité de Danone :
  - donner une part encore plus importante à la qualité nutritionnelle des produits pour les consommateurs, en définissant deux pratiques distinctes (au lieu d'une seule) : la composition des produits en tant que telle et la communication responsable liée à la promotion de ces produits, ceci en tenant compte des spécificités liées à l'activité des pôles ;



## DANONE WAY

- élargir le champ du développement du capital humain de l'entreprise, en passant également d'une à deux pratiques : d'une part le développement de l'employabilité de l'ensemble des « Danoners » tout au long de leur carrière grâce à une démarche d'apprentissage adaptée, et d'autre part leur développement individuel en termes d'adéquation entre leurs aspirations personnelles et professionnelles, et les besoins de l'entreprise ;
- la santé au travail est quant à elle intégrée à la problématique de la sécurité au travail, pour constituer un fondamental élargi à la santé, la sécurité et aux conditions de travail. Celle-ci intègre désormais les démarches liées à la gestion du stress, en cohérence avec l'accord signé entre Danone et l'UITA en 2011 ;
- le fondamental relatif aux rémunérations de l'ensemble des employés est sorti du périmètre couvert par Danone Way et est désormais suivi dans la démarche de pilotage de l'ensemble des processus Danone, intitulée « Dango ».



L'ensemble de ces évolutions a donné lieu à un soutien renforcé auprès des filiales pour leur en faciliter l'appropriation :

- la création de supports dynamiques pour une compréhension plus approfondie de la valeur ajoutée de Danone Way, du fonctionnement de la démarche et du contenu du référentiel ;
- l'organisation de sessions collaboratives de formation et d'informations relatives à différentes pratiques clefs, qui ont rassemblé près de 250 participants au total ;
- la mise à disposition sur une plateforme accessible à l'ensemble des filiales de l'ensemble des supports ainsi générés.

### Des audits externes pour certifier la démarche

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

Les évaluations de 14 filiales, couvrant 20,5% du chiffre d'affaires consolidé des entités ayant participé à Danone Way, ont été vérifiées par KPMG entre octobre 2012 et janvier 2013. Couplées à la revue de la méthode de consolidation de l'ensemble des résultats des filiales, KPMG atteste les résultats 2012 de la démarche Danone Way communiqués (niveau d'assurance modérée).

L'avis correspondant est publié en *pages 83 à 85 de ce rapport*.

20,5%

du chiffre d'affaires  
des entités  
participantes, vérifié  
par un organisme  
externe

## Résultats 2012

### Périmètre d'évaluation

En 2012, 146 filiales ont participé à la démarche Danone Way (142 en 2011), couvrant ainsi 89% du chiffre d'affaires du groupe (92% en 2011), les filiales non-couvertes à date correspondent aux sociétés du groupe Unimilk. Sur les 146 filiales intégrées à la démarche, 28 ont suivi le référentiel dit « Danone Way Light », adapté aux filiales de petite taille. Par ailleurs, il est à noter que certaines filiales ne s'auto-évaluent pas sur tous les fondamentaux de la démarche Danone Way, le groupe et/ou les filiales considérant que certains critères d'évaluation ne leur sont pas applicables.

### Résultats détaillés

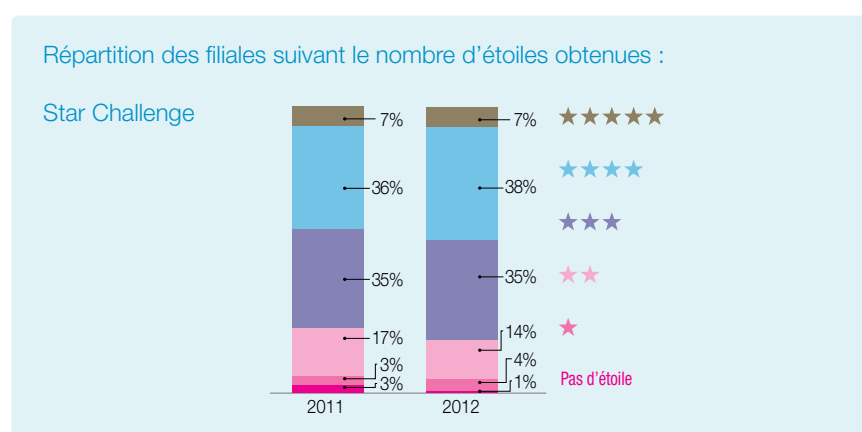
**Note méthodologique :** L'ensemble des résultats présentés ci-après décrit l'évolution de 2011 à 2012. Ils sont calculés à périmètre constant, afin de faciliter la comparaison des résultats.

### Scores globaux

Conformément à la méthodologie Danone Way, les filiales se voient attribuer un nombre d'étoiles correspondant à leur performance, selon l'échelle ci-dessous :

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

Les résultats 2012 sont les suivants, pour l'ensemble des filiales :



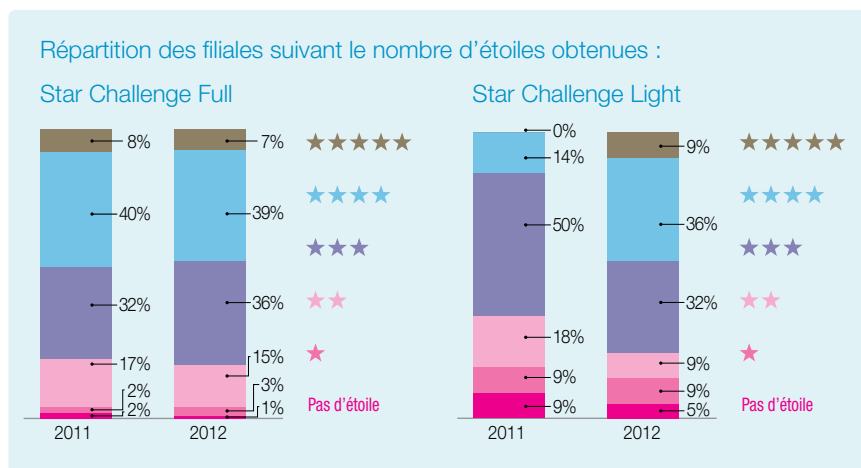
146

filiales auto-évaluées avec Danone Way



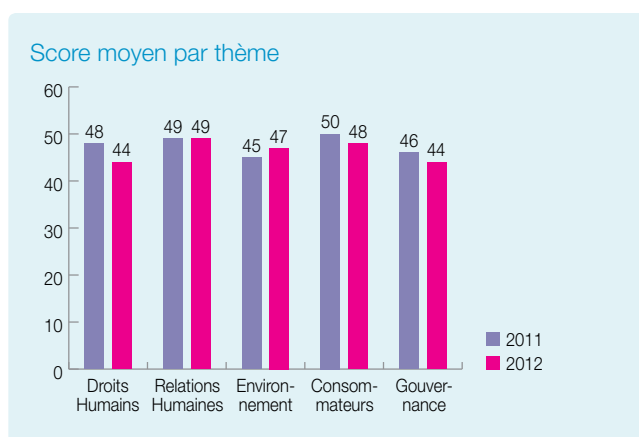
## DANONE WAY

En distinguant les filiales réalisant la version dite « full » de la version dite « light » de Danone Way, on obtient les résultats suivants :



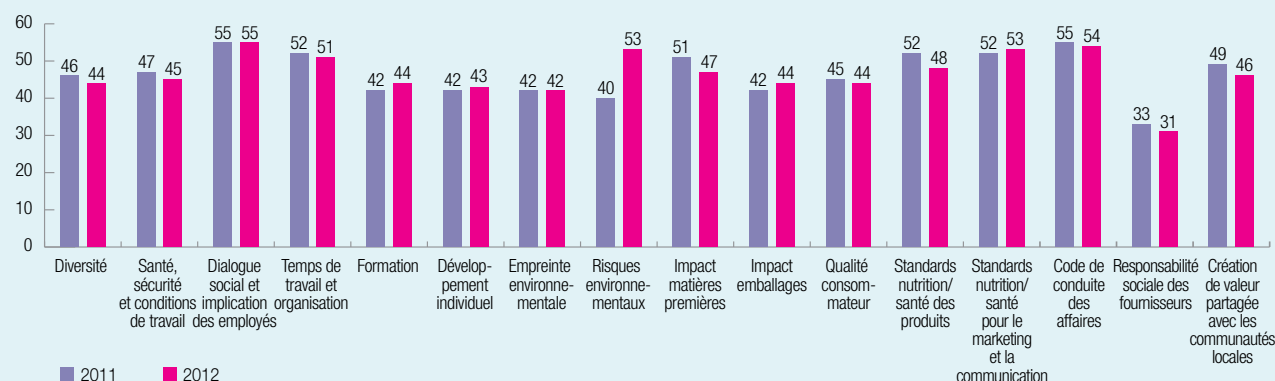
Au niveau des résultats globaux, on constate une stabilisation dans la répartition des niveaux d'étoiles, qui coïncide par ailleurs avec la stabilisation du nombre de filiales participant à Danone Way. **Avec 81% des filiales obtenant un score d'au moins 3 étoiles**, seuil minimal de performance recommandé par le groupe, et sur la base d'un référentiel 2012 plus exigeant que celui de 2011, les résultats sont donc très satisfaisants. On note que les pôles Nutrition infantile et Nutrition médicale poursuivent leur appropriation de la démarche, ce qui se traduit notamment par une hausse significative de la part des filiales dites « light » ayant atteint le seuil de 3 étoiles et plus (77% en 2012 contre 64% en 2011). Ces résultats démontrent la pertinence du travail réalisé en termes d'adaptation du référentiel Danone Way 2012 aux spécificités des entités de petite taille, et du soutien apporté à l'ensemble des filiales.

### Les thèmes et pratiques clefs



Ce graphique illustre l'évolution, entre 2011 et 2012, du score moyen des filiales (total des politiques et des indicateurs) pour chacun des 5 thèmes de Danone Way.

Score moyen par pratique-clef



Ce graphique illustre l'évolution, entre 2011 et 2012, du score moyen des filiales (total des politiques et des indicateurs) pour chacune des 16 pratiques-clefs de Danone Way.

En 2012, si le thème Environnement est à la hausse et celui lié aux Relations Humaines stable, les thèmes Droits Humains, Consommateurs, et Gouvernance sont à la baisse. On retrouve dans ces résultats les conséquences de la hausse des exigences intégrées dans le référentiel 2012 :

- **Droits Humains** : la mise en place de l'accord Danone/IUTA sur la Sécurité, la Santé, les Conditions de travail et le Stress demande aux filiales la mise en place de pratiques allant au-delà du seul sujet de la sécurité au travail ;
- **Consommateurs** : l'augmentation des standards internes en termes de qualité nutritionnelle des produits accroît le niveau d'exigence sur la formulation des produits ;
- **Gouvernance** : le travail de mesure de la performance des projets d'innovation sociétale implique un niveau de professionnalisation des équipes encore inégal entre les filiales ;
- **Environnement** : le déploiement de la démarche GREEN et le travail de structuration du reporting environnemental continuent à porter leurs fruits ;
- **Relations Humaines** : bien que le résultat soit difficilement comparable à celui de 2011 du fait de la suppression du critère sur les politiques de rémunération, on constate que les filiales ont globalement bien appréhendé la hausse des exigences sur les pratiques de formation et de développement individuel.

## Danone Way en 2013

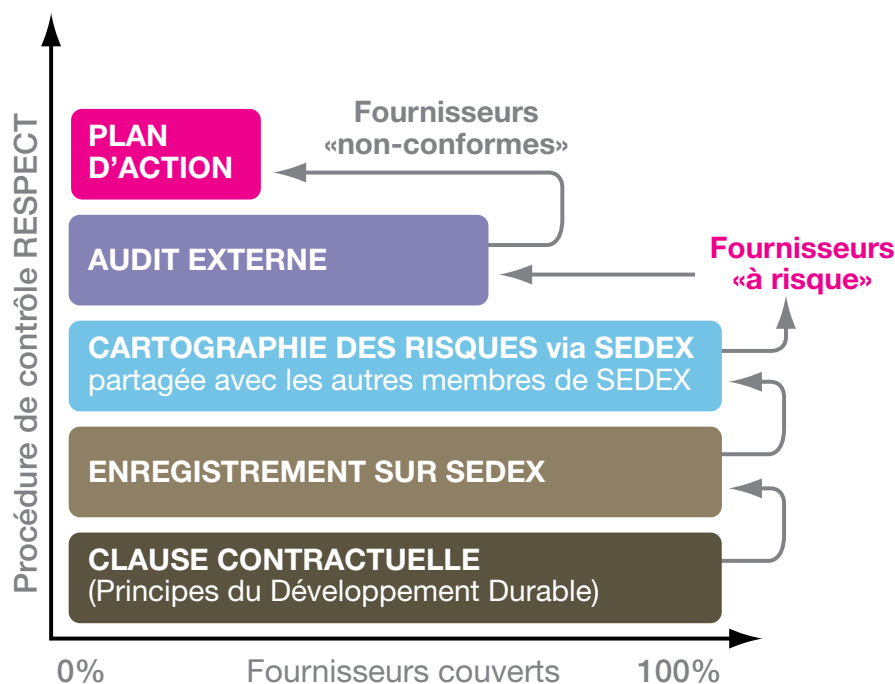
L'année 2013 sera une étape de capitalisation des efforts réalisés en 2012 pour intégrer le nouveau référentiel. Celui-ci a été très peu modifié en termes d'exigences pour la nouvelle campagne, néanmoins, certains critères d'évaluation considérés comme moins pertinents ont été supprimés. Les filiales auront donc l'opportunité de consolider leurs pratiques et poursuivre leur transformation continue vers des modèles de business plus durables.

## RESPECT

### La démarche RESPECT

Initiée en 2005, la démarche RESPECT consiste à étendre le « double projet économique et social » à l'ensemble de la supply chain du groupe, hors producteurs de lait, en suivant un processus :

- de contractualisation avec ses fournisseurs, dans le cadre de la signature des contrats et/ou conditions générales d'achats, du respect des Principes de Développement Durable (sociaux, environnementaux et éthiques) ;
- d'échanges d'informations grâce à des auto-déclarations par les fournisseurs quant à leur performance RSE par l'intermédiaire de la plateforme SEDEX, commune à l'ensemble des acteurs de l'industrie des biens de consommation (voir ce lien pour plus d'informations : <http://www.sedexglobal.com/>), rassemblés au sein de l'association AIM-progress ;
- d'audits RSE externes réalisés suivant le référentiel SMETA chez des fournisseurs considérés comme à risque suite à cet échange d'informations, afin de mettre en place un plan d'action adapté (voir schéma ci-dessous et ce lien pour plus d'informations sur le référentiel <http://www.sedexglobal.com/ethical-audits/smeta/>).



## Les résultats 2012

En 2012, la poursuite du déploiement de la démarche RESPECT s'est traduite par la réalisation d'auto-évaluations par plus de 300 nouveaux fournisseurs sur la plateforme SEDEX.

Sur la période 2009-2012, ce sont **2 361 fournisseurs au total et tous pôles confondus qui se sont auto-évalués**. Cela représente près de 70% des 3 500 fournisseurs concernés par cette démarche à travers le monde et sélectionnés pour l'importance de leur relation avec le groupe et la nature de leur produit et/ou service commercialisés : matières premières (hors lait), emballages, logistique, produits promotionnels et autres services.

Zones	Eaux	Nutrition infantile et médicale	Produits laitiers frais	Total
Afrique	0	3	70	73
Amériques	156	61	367	584
Asie	186	134	161	481
Europe	222	445	556	1 223
<b>Total</b>	<b>564</b>	<b>643</b>	<b>1 154</b>	<b>2 361</b>

Ce tableau indique la répartition, par pôle, du nombre de fournisseurs ayant renseigné le questionnaire d'auto-évaluation sur la période 2010/2012, et de façon suffisamment élaborée pour en déduire un niveau de risque nécessitant un audit ou non.

Sur la base des auto-évaluations de ces 2 361 fournisseurs, 76 nouveaux fournisseurs ont fait l'objet d'audits dits « SMETA » par des auditeurs externes (en plus des 184 fournisseurs audités depuis 2010). Ces audits permettent de confirmer ou infirmer les risques identifiés lors de la pré-analyse SEDEX et de mettre en place des plans d'actions le cas échéant.

Audits	Nombre d'audits 2010/2012
Afrique	25
Amériques	64
Asie	128
Europe	42
<b>Total</b>	<b>260</b>

## RESPECT

Le tableau ci-dessous indique la répartition des non-conformités mises en évidence lors de 104 audits réalisés en 2012 auprès de fournisseurs de Danone (ce chiffre inclut, en plus des 76 évoqués précédemment, des audits réalisés sur demande d'autres membres d'AIM-progress) et dont les résultats ont été rendus disponibles sur la plateforme SEDEX. Ils concernent des audits réalisés essentiellement en Chine, au Brésil et en Indonésie.

Thème	Répartitions des non-conformités
Santé, sécurité et hygiène	62%
Temps de travail	14%
Environnement	7%
Rémunération	6%
Systèmes de management	5%
Contrat de travail	4%
Liberté d'association	1%
Travail des enfants	1%
Conditions de logement	< 1%
Travail forcé	< 1%
Pratiques éthiques	< 1%

On constate ainsi que quatre items continuent à représenter la grande majorité (89%) des non-conformités : Santé, sécurité et hygiène, Temps de travail, Environnement et Rémunération. A noter que l'occurrence de ce dernier item est en diminution par rapport à 2011, les non-conformités liées à l'Environnement étant en revanche proportionnellement en augmentation. Enfin l'abolition du travail des enfants et du travail forcé, prioritaires pour le groupe, sont maintenus à des niveaux d'occurrence très bas. A noter que toute alerte sur l'un de ces deux sujets, dès l'étape d'auto-évaluation du référentiel SEDEX, entraîne une demande d'action corrective immédiate auprès du fournisseur, indépendamment de la démarche d'audit.

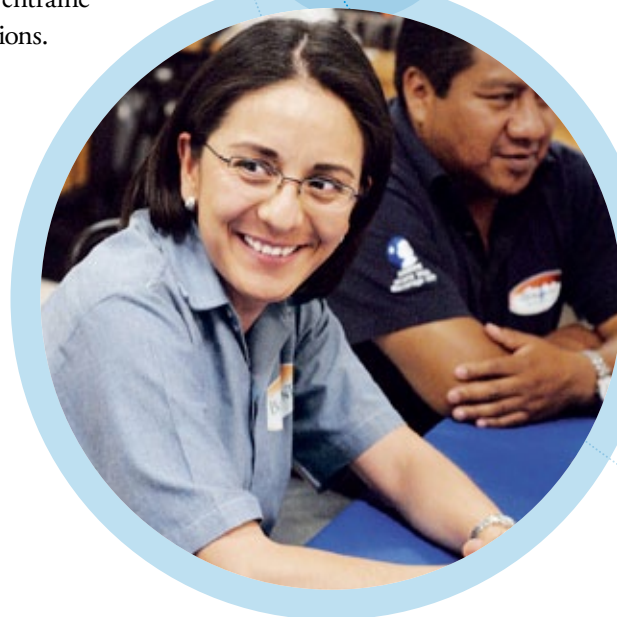


## Perspectives RESPECT

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

Concernant la mise en place des outils et processus d'animation de la démarche, on constate que le travail d'accompagnement auprès des membres de la fonction achats a incontestablement porté ses fruits en 2012, en termes de compréhension des problématiques rencontrées suivant les catégories d'achats et les zones géographiques, et de pertinence des solutions apportées pour faire progresser la relation commerciale dans le sens de la démarche RESPECT. Le classement de Danone par le Dow Jones Sustainability Index comme leader mondial de l'industrie agro-alimentaire concernant le sujet des achats responsables en est la preuve. En 2013, le travail sur le partage, l'homogénéisation et la formalisation des bonnes pratiques entre les différents pôles et différents pays sera une priorité.

Par ailleurs, Danone s'était fixé en 2010 l'objectif d'enregistrer les données RSE de 100% des fournisseurs majeurs et d'auditer 100% des plus à risque. Cela s'est avéré plus ambitieux et complexe à mettre en œuvre que prévu. Outre l'organisation à mettre en place au sein de Danone, l'enjeu de la mobilisation des fournisseurs pour formaliser et communiquer des informations parfois sensibles constitue un défi majeur, non seulement pour Danone mais aussi pour l'ensemble des membres d'AIM-progress. Consciente de cet enjeu, l'association a mis en place depuis fin 2011 un nouveau questionnaire SEDEX, plus pertinent au regard des spécificités des fournisseurs quant à leurs modèles de business et leur localisation. Cette mise à jour indispensable a nécessité de réviser la validité des réponses d'une bonne partie des fournisseurs et entraîné un ralentissement de la progression de la couverture des auto-évaluations.



# L'ÉVALUATION DE DANONE PAR LES ORGANISMES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

## Notation Dow Jones Sustainability Index – Septembre 2012

Le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) est l'un des principaux indices au niveau mondial, évaluant les performances en termes de développement durable des 340 meilleures entreprises (sélectionnées sur un échantillon de 1 544 entreprises analysées), et notamment sur les dimensions sociales, environnementales et économiques. Au fil des années, les critères sont de plus en plus sélectifs et les entreprises doivent continuellement s'améliorer pour continuer à faire partie de l'indice.



Danone fait partie de l'indice depuis sa création en 1999 et atteint en 2012 le score de 83% (81% en 2011), confirmant sa position parmi les leaders du classement, constitué pour l'industrie agro-alimentaire d'un panel des 15 meilleures entreprises au niveau mondial.

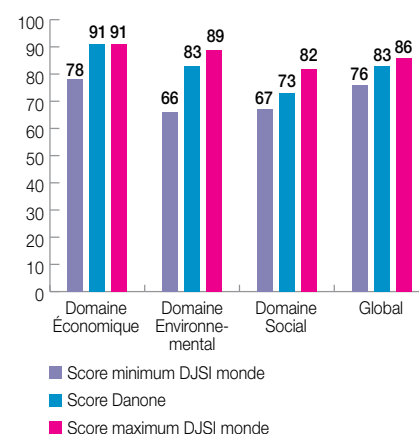
A ce titre, Danone a reçu en 2012 le label Silver class décerné par la société SAM Robeco qui gère l'indice DJSI.

A noter en 2012, un changement dans la méthodologie de l'indice, transférant le critère sur le management de la Chaîne d'approvisionnement depuis la dimension sociale vers la dimension économique. Ce critère étant un point fort de Danone (97 points, meilleur score du secteur), les scores s'en trouvent fortement impactés : à la baisse pour les aspects sociaux, à la hausse pour les aspects économiques.

### Dimension économique

Danone gagne 8 points par rapport à 2011 sur ce critère et obtient le meilleur score (91 points) du secteur dans le domaine économique. Au-delà du maintien de la performance sur le critère du management de la Chaîne d'approvisionnement (97 points, meilleur score du secteur), ce sont, pour la deuxième année consécutive, les pratiques en termes de nutrition santé (+10 points) et le management de l'innovation (+14 points), meilleur score du secteur, qui sont à l'origine de cette hausse. Parmi les axes d'amélioration, une meilleure diffusion/promotion du code de conduite des affaires est à noter.

Score Danone sur indice DJSI en 2012



### Dimension environnementale

Danone reste parmi les entreprises bénéficiant des scores les plus hauts dans le domaine environnemental (83 points) avec un résultat en baisse d'un point par rapport à 2011, mais un écart stable par rapport au leader du secteur. Le groupe maintient son leadership sur les critères de gestion des emballages et de systèmes d'animation des politiques environnementales. Danone perd le leadership des critères approvisionnement des matières premières et reporting environnemental, tout en maintenant sa position dans le peloton de tête. En ce qui concerne la politique relative aux OGM (Organismes Génétiquement Modifiés), Danone améliore de 12 points son résultat par rapport à l'année dernière, cela reste néanmoins un axe de progrès important.

### Dimension sociale

La performance relative à la dimension sociale baisse légèrement en 2012, et se retrouve à 73 points. Danone reste le leader en ce qui concerne l'attraction et la rétention des talents, mais voit son score stagner en ce qui concerne la santé au travail (le reporting sécurité des sous-traitants n'étant pas disponible en 2012) et une diminution de son score sur le reporting social (formalisation incomplète du test de matérialité).

## L'ÉVALUATION DE DANONE PAR LES ORGANISMES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

### Notation Vigeo – février 2013

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



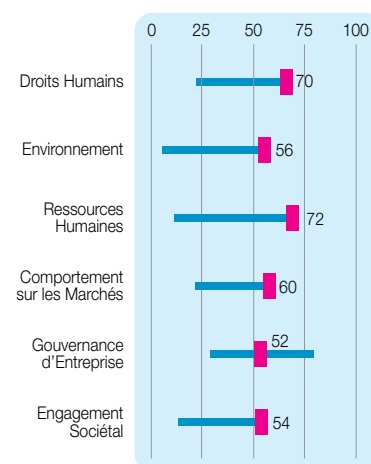
En février 2013, Danone a ainsi été évalué parmi un panel de 18 entreprises du secteur de l'agro-alimentaire et maintient son statut de **leader de l'industrie agro-alimentaire** avec un score général stable à 60/100 et la confirmation de sa position de numéro 1 sur tous les domaines excepté la gouvernance d'entreprise.

Evaluation de la performance environnementale, sociale et de gouvernance de Danone en février 2013 sur les 6 domaines d'évaluation et évolution par rapport à juillet 2011.

Domaines d'évaluation	Scores 07/2011	Ratings 07/2011	Scores 02/2013	Ratings 02/2013
Droits Humains	70	++	70	++
Environnement	60	++	56	++
Ressources Humaines	69	++	72	++
Comportement sur les Marchés	55	++	60	++
Gouvernement d'Entreprise	53	=	52	=
Engagement Sociétal	58	++	54	++

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

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

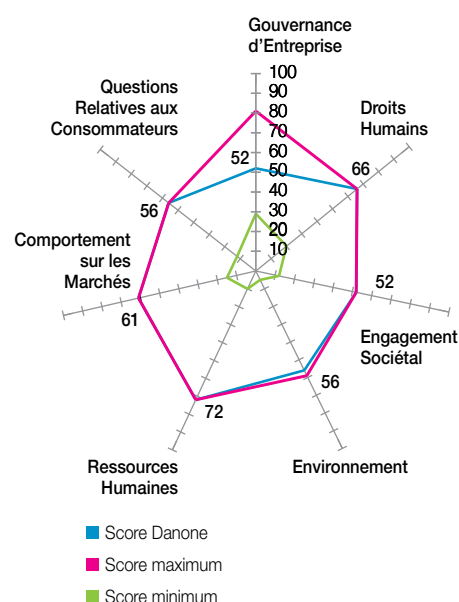


Danone connaît une stabilisation de ses scores, les meilleurs du secteur, sur 5 des 6 domaines analysés par Vigeo :

- le domaine des **Droits Humains** reste un point fort de par la capacité historique de Danone à intégrer pleinement dans sa stratégie la liberté d'association, la négociation d'accords collectifs, le respect des droits humains et la prévention contre les discriminations ;
- le **Comportement sur les Marchés** est également reconnu positivement du fait de l'amélioration de la transparence de sa politique de lobbying, ainsi que par l'intégration des facteurs sociaux et environnementaux sur l'ensemble de la partie amont de son activité ;
- le domaine des **Ressources Humaines** se distingue positivement, en particulier grâce à un système solide de management des carrières, de la formation et de l'employabilité pour tous les salariés, et à la collaboration entre Danone et l'UITA, notamment en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail ;
- concernant le domaine de l'**Environnement**, celui-ci bénéficie d'une stratégie déployée au niveau mondial, supportée par des objectifs quantitatifs intégrant les enjeux clés en lien avec ses opérations. De plus, les performances du groupe dans le domaine de la biodiversité notamment sont mises en avant ;

La mise en place d'une politique visant à réduire les impacts sur les transports au sens large reste un point d'amélioration ;

- Danone est également reconnu pour son **Engagement Sociétal**, sa capacité à intégrer à sa stratégie les problématiques d'accès à l'eau et de solutions nutritionnelles adaptées aux populations les plus défavorisées, et sa contribution au développement des communautés locales notamment via des fonds dédiés (Fonds Danone pour l'Ecosystème et Fonds danone.communities).
- Danone reste en retrait par rapport aux leaders du secteur sur le thème de la **Gouvernance d'Entreprise** et du droit des actionnaires bien que des bonnes pratiques soient soulignées (revue CSR par des membres du Board et intégration des critères CSR dans la rémunération).



Enfin, le rapport Vigeo souligne que les informations rendues disponibles par Danone pour ces analyses couvraient 90% des critères retenus par leur méthodologie, soit en moyenne 38% d'informations en plus que le reste du secteur agro-alimentaire. Ce résultat démontre la réelle prise en compte par Danone des enjeux RSE sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et sa volonté de transparence envers les parties prenantes quant à sa stratégie de développement durable.

## Notation Vigeo sur la base de la norme ISO 26 000 – février 2013

Parallèlement à cette évaluation, Vigeo a réalisé une étude de la performance de Danone en regard de la norme ISO 26 000 publiée depuis la fin de l'année 2010 et constituant un cadre générique pour définir et piloter une démarche de responsabilité sociale. Les résultats sont décrits dans le graphique ci-contre. Cette évaluation met en évidence l'homogénéité de la performance de Danone sur l'ensemble des 7 axes de l'ISO 26000.

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

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

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





## L'ÉVALUATION DE DANONE PAR LES ORGANISMES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

### Notation Carbon Disclosure Project

En 2012, Danone a intégré le « Carbon Disclosure Leadership Index » pour la première fois depuis que le groupe participe au « Carbon Disclosure Project » (CDP). Le CDP fournit un outil d'évaluation pour les investisseurs institutionnels ainsi que pour d'autres parties prenantes. En 2012, l'indice comprenait 51 entreprises, sélectionnées en fonction de la qualité des informations publiées et des performances sur les actions menées en faveur de l'atténuation du changement climatique. Les entreprises atteignant les scores les plus hauts entrent dans le Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI). Le score élevé de Danone (97/100) montre la bonne gestion des données en interne et la compréhension par le groupe des enjeux liés au changement climatique qui pourraient affecter le groupe. Ce score récompense aussi le haut niveau de transparence de Danone dans ses réponses.



### Notation Access to Nutrition Index

« Access to Nutrition Index » (ATNI) est un nouvel indice international, créé à l'initiative conjointe de GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition), de la Fondation Bill & Melinda Gates et du Wellcome Trust, qui a pour ambition d'évaluer tous les 2 ans les plus grandes entreprises alimentaires sur leur politique, leurs pratiques et leur performance en matière de nutrition. Le but de cet indice est d'encourager ces entreprises à augmenter la qualité nutritionnelle et l'accessibilité de leurs produits, et à exercer de façon responsable leur influence sur les choix et les comportements des consommateurs.

Après trois ans de développement de la méthodologie, l'évaluation de 25 des plus grandes entreprises alimentaires du monde a été réalisée en 2012 sur la base des performances 2011.

**Dans la première édition de l'ATNI, publiée le 12 mars 2013, Danone est classé n°1 avec un score global de 6,3/10, au sein du groupe des meilleurs « performers » (Danone, Unilever et Nestlé).** Il est également le mieux classé dans les catégories Accessibilité, Marketing et Engagement.

Les points forts de Danone soulignés par l'indice correspondent aux priorités d'action du groupe :

- analyser les contextes locaux et étudier les habitudes alimentaires locales pour proposer des produits pertinents ;
- contribuer à combattre la sous-nutrition au moyen de produits fortifiés ;
- développer des produits accessibles aux consommateurs à revenus modestes ;
- pratiquer un marketing éthique, tout particulièrement vis-à-vis des enfants.



L'indice ATNI émet par ailleurs des réserves sur la question des substituts de lait maternel. A ce sujet, et outre son soutien aux recommandations de l'OMS, Danone reconnaît la nécessité d'améliorer globalement les pratiques de l'industrie et joue un rôle actif et moteur dans ce domaine.

## Notation Forest Footprint Disclosure

Pour la première fois en 2012, Danone a participé au Forest Footprint Disclosure (FFD) dont le but principal est de réduire les effets croissants de la déforestation.

Ce classement mondial évalue l'impact des plus grandes entreprises sur la forêt, en fonction de leur utilisation de cinq matières premières : le soja, l'huile de palme, le bois et la pâte à papier, l'alimentation du bétail et les biocarburants.

S'appuyant sur la Politique Forêt rendue publique en 2012, Danone a été en mesure de fournir les éléments nécessaires à cette évaluation, mettant en évidence l'intérêt que porte le groupe à ses impacts en amont de la chaîne de valeur (voir ce lien <http://www.danone.com/nos-politiques/positions/nos-politiques-positions.html>).

## Notation « Global 100 »

Chaque année, à l'occasion du Forum Economique Mondial de Davos, le « Global 100 » dresse le classement des 100 entreprises mondiales les plus performantes en termes de responsabilité sociale. Dans le classement de 2013 (basé sur les réalisations 2012), Danone arrive à la 75<sup>ème</sup> position – la meilleure parmi les entreprises du secteur agroalimentaire.

Ce classement annuel initié en 2005 par les Corporate Knights (média canadien spécialisé en étude et recherche d'investissements) est considéré comme l'évaluation la plus crédible, et basant ses critères d'expertise sur des données publiées par les entreprises.





## LES TEXTES DE RÉFÉRENCES

- Le **discours d'Antoine Riboud à Marseille** (1972) constitue l'héritage culturel du groupe. Il a été formalisé en 1974 dans le double projet économique et social.
- Les **Principes Sociaux Fondamentaux**, fondés sur les conventions définies par l'Organisation Internationale du Travail, constituent la base à respecter par toutes les sociétés du groupe, filiales, partenaires et fournisseurs.
- Les **conventions signées avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Agroalimentaire** depuis 1988, incluant la **Convention Mondiale sur la Diversité** signée le 8 juin 2007 sont la référence du dialogue social international au sein du groupe.
- La **Charte pour l'environnement** (1996) engage le groupe depuis la conception des produits jusqu'au recyclage des emballages dans une gestion plus respectueuse de l'environnement.
- Les **Principes de Conduite des Affaires** (1997, révisés en 2001, 2005 et 2009) détaillent les comportements attendus des salariés sur des questions telles que la corruption et les conflits d'intérêts.
- Les **valeurs du groupe**, formalisées en 1997 : ouverture, enthousiasme, humanisme et proximité.
- La **charte Alimentation Nutrition et Santé** (2005, revue en octobre 2009) formalise les engagements de Danone. Les 5 engagements de la nouvelle charte constituent une réponse aux préoccupations des autorités sur les questions de santé publique liées à l'alimentation.
- La **politique globale de protection des ressources en eaux souterraines** (2005) engage Danone dans une gestion durable de ses sources.
- Le **discours de Franck Riboud** (décembre 2008) à l'occasion de l'ouverture de la Chaire «Social Business / Entreprise et Pauvreté», en partenariat avec HEC, réaffirme le double projet économique et social porté par Danone.
- **CODE** : une démarche lancée en 2009 pour formaliser et développer les attitudes et style de leadership propres à tous les salariés de Danone, en lien étroit avec les valeurs du groupe.
- Le **Danone Inside Pack** : créé et diffusé en 2009 à tous les salariés et tous les nouveaux arrivants. Ce document regroupe l'historique, les valeurs de Danone, les axes stratégiques, les attitudes managériales (CODE), la démarche Danone Way et les Principes de Conduite des Affaires.
- La **Charte Danone** (créée en 2005 par Blédina puis actualisée en 2011 par Danone) pour la **commercialisation des substituts d'allaitement maternel** et autres aliments destinés aux nourrissons et enfants en bas âge. Elle concerne la gouvernance de Danone selon les principes du WHO Code.
- La **politique Affaires Publiques de Danone**, créée en 2011 et diffusée en janvier 2012, engage Danone dans ses relations avec toutes les parties prenantes.
- La **politique Empreinte Forêt**, créée et diffusée en 2012 engage Danone dans une stratégie d'élimination des impacts de la déforestation sur sa chaîne d'approvisionnement, et dans un programme de reboisement à horizon 2020.

## FAITS MARQUANTS ET DATES CLÉS 1972-2012

2012

**100% des salariés ont bénéficié d'une formation en 2012 (hors Unimilk)**

**Dan'Cares : 27 700 salariés couverts en 2012, soit 98% des salariés dans 41 pays**

**43 projets Ecosystème dans 35 filiales, générant 51 000 emplois**

**Danone est listé dans l'indice DJSI pour la 14<sup>ème</sup> année consécutive et est n°2 du secteur agro-alimentaire**

**Danone est listé dans l'indice ATNI, lancé pour la 1<sup>ère</sup> fois en 2012 et est n°1 du secteur agro-alimentaire**

**Le Fonds Livelihoods compte 6 projets en 2012 et regroupe 7 entreprises partenaires**

**La réduction de l'intensité carbone de Danone de 2008 à fin 2012 est de -35,2% (objectif fixé à -30%)**

2011

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

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

Danone figure dans l'indice DJSI pour la 13<sup>ème</sup> année et est co-leader du secteur Food.

94% des filiales sont couvertes par la démarche Nutripack.

2<sup>ème</sup> symposium international «Microbes for Health» organisé en partenariat avec l'Institut Pasteur Paris : 366 participants venus de 34 pays.

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

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

Création en Inde d'une usine (produits laitiers) dédiée à un business Base Of the Pyramid ; 1<sup>ers</sup> lancements produits Fundooz.

2010

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

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

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

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

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

2009

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

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

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

Charte Sécurité signée par l'ensemble des Directeurs Généraux.

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

Elargissement du Comité International de Consultation hors Europe.

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

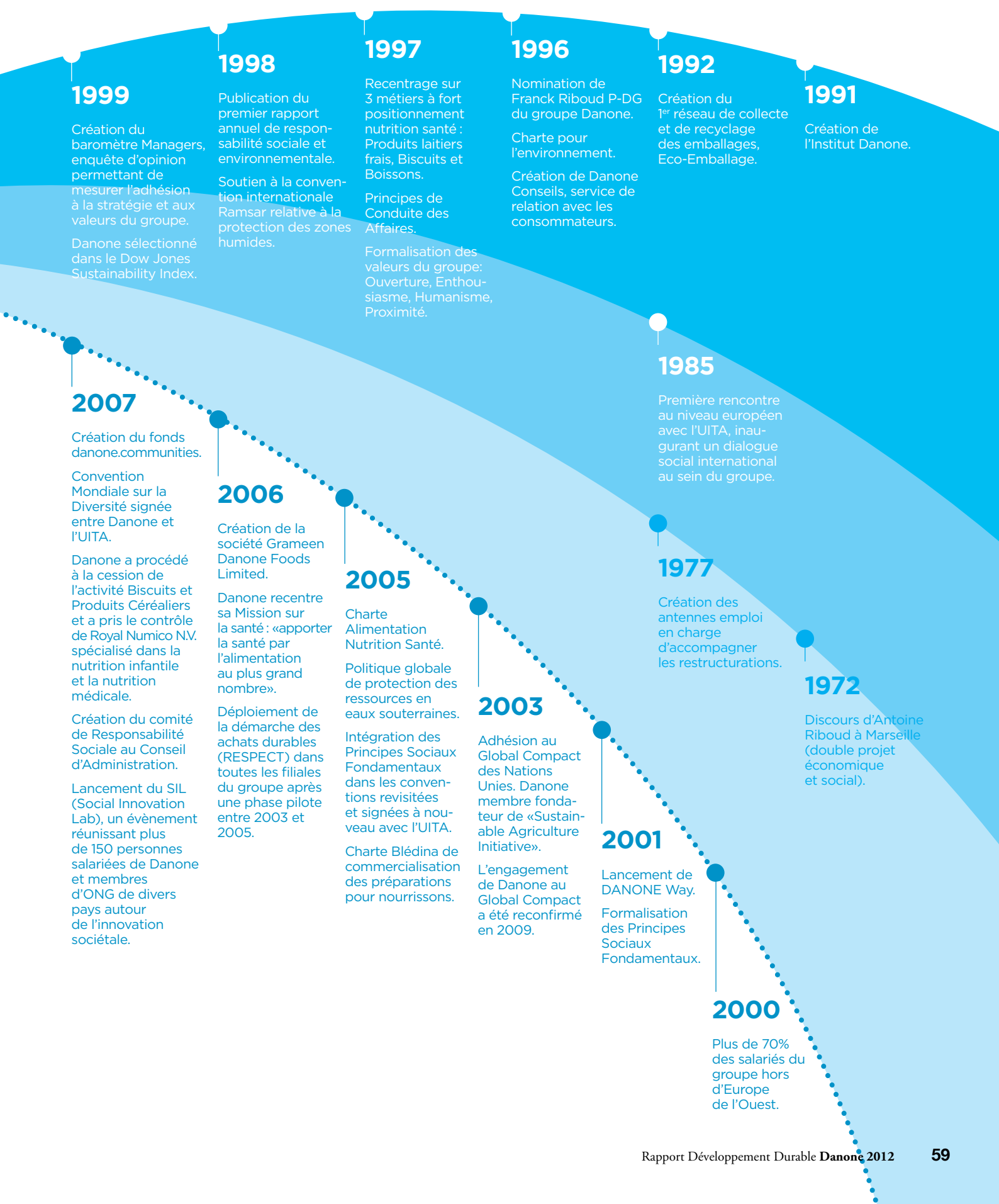
2008

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

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

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





## PERFORMANCE



62

## INDEX GRI



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

72

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

74

## PROFIL DE L'ENTREPRISE ET PARAMÈTRES DU RAPPORT

PROFIL DE L'ENTREPRISE	75
PARAMÈTRES DU RAPPORT	76
VALIDATION DU RAPPORT PAR UN TIERS EXTERNE	83

86

## INDICATEURS DE PERFORMANCE

GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE	86
ÉCONOMIQUE	94
ENVIRONNEMENTALE	102
SOCIALE	134
DROITS DE L'HOMME	152
SOCIÉTALE	158
RESPONSABILITÉ DES PRODUITS	166

176

## CONTACTS



# INDEX ET CONTENU DU GRI

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
<b>1. STRATÉGIE ET ANALYSE</b>				
1.1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation	4 - 5	F	
1.2	Description des impacts, risques et opportunités majeurs	7 - 13 15 - 39 et 72 - 73	F	
<b>2. PROFIL DE L'ENTREPRISE</b>				
2.1	Nom de l'organisation		F	p. 5
2.2	Principaux produits et/ou services et marques correspondantes		F	ch. 2.3, 2.4
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises		F	p. 103 à 106
2.4	Lieu où se trouve le siège de l'organisation		F	p. 5
2.5	Nombre de pays où l'organisation est implantée et nom des pays où, soit l'exploitation est majeure, soit les questions relatives au Développement Durable traitées dans le rapport s'avèrent particulièrement pertinentes		F	ch. 2.2
2.6	Nature du capital et forme juridique		F	p. 5
2.7	Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou bénéficiaires		F	p. 65 - 66
2.8	Taille de l'organisation		F	ch. 2.2, 3.2, 7.1
2.9	Changements significatifs de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting		F	ch. 2.1, 3.1
2.10	Récompenses reçues en cours de la période de reporting	50 - 55	F	
<b>3. PARAMÈTRES DU RAPPORT</b>				
<b>Profil du Rapport</b>				
3.1	Période considérée (par exemple exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies	75	F	
3.2	Date du dernier rapport publié, le cas échéant	75	F	
3.3	Cycle considéré (annuel, biennal, etc.)	75	F	
3.4	Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport ou son contenu (dernière page du rapport)	4 <sup>e</sup> couv.	F	
<b>Champ et périmètre du Rapport</b>				
3.5	Processus de détermination du contenu du rapport	76 - 82	F	
3.6	Périmètre du rapport (pays, divisions, filiales, installations en crédit-bail, coentreprises, fournisseurs, par exemple)	76 - 82	F	
3.7	Indication des éventuelles limites spécifiques du champ ou du périmètre du rapport	77 - 82	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	77 - 82	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	77 - 82	F	

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

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

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
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	76 - 82	F	
3.11	Changements significatifs, par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs, du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport	76 - 82	F	

#### Index du contenu GRI

3.12	Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'information requis dans le rapport	62 - 70	F	
------	---	---------	---	--

#### Validation par des tiers

3.13	Politique et pratique courante visant la validation du rapport par des personnes externes à l'organisation	83 - 85	F	
------	--	---------	---	--

### 4. GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE

#### Gouvernance

4.1	Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant des plus hauts organes de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques		F	ch. 6, 11.2
4.2	Indiquer si le président du conseil d'administration est aussi un administrateur exécutif (et dans ce cas, indiquer ses fonctions et raisons de cette disposition)		F	ch. 6.5
4.3	Pour les organisations ayant un système de conseil d'administration à organe unique, indiquer le nombre d'administrateurs indépendants et/ou non exécutifs		F	ch. 6.1
4.4	Mécanisme permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration		P	ch. 7.3
4.5	Lien entre la rémunération des membres du conseil d'administration, des cadres supérieurs et des cadres dirigeants (y compris les indemnités de départ) et la performance de l'organisation (y compris sociale et environnementale)		P	ch. 6.10, 8.5
4.6	Processus mis en place par le conseil d'administration pour éviter les conflits d'intérêt		F	ch. 6.1
4.7	Processus de détermination des qualifications et de l'expertise exigée des membres du conseil d'administration pour décider des orientations stratégiques de l'organisation en matière de questions économiques, environnementales et sociales		F	ch. 6.2, 6.3, 6.4
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	87	F	ch. 6.4
4.9	Procédures définies par le conseil d'administration pour superviser la manière dont l'organisation identifie et gère sa performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales	41 - 49	F	ch. 6.4, 7.1
4.10	Processus d'évaluation de la performance propre du conseil d'administration, notamment du point de vue économique, environnemental et social		F	ch. 6.1



# INDEX ET CONTENU DU GRI

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
<b>Engagements externes</b>				
4.11	Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ses actions en la matière	88	F	
4.12	Chartes, principes et autres initiatives d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles l'organisation a souscrit ou donné son aval	88 - 89	F	
4.13	Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	89	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	90	F	
4.15	Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer	90 - 91	F	
4.16	Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes	91	F	
4.17	Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu	92	P	

## 5. APPROCHE MANAGÉRIALE ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

### 5.1. INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

#### Performance économique

EC1	Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs	95	F	ch. 4.1, 5
EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques	96	F	
EC3	Etendue de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies (de base)	96	F	
EC4	Subventions et aides publiques significatives reçues	96	NR	

#### Présence sur le marché

SUPP EC5	Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	97	F	
EC6	Politique, pratiques et part de dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	97	NR	
EC7	Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	97	F	

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

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

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
<b>Impacts économique et indirects</b>				
EC8	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit	98 - 100	P	
SUPP EC9	Compréhension et description des impacts économiques	101	P	

## 5.2. INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

### Matières

EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	105	P	
EN2	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées	106	P	

### Energie

EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire	106 - 107	P	
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire	107	P	
SUPP EN5	Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique	108	P	
SUPP EN6	Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré; réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives	109	P	
SUPP EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues	109	F	

### Eau

EN8	Volume total d'eau prélevé, par source	110 - 111	P	
SUPP EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements	112	P	
SUPP EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	112	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	113 - 114	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	114 - 115	F	
SUPP EN13	Habitats protégés ou restaurés	115 - 117	NR	
SUPP EN14	Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité	117 - 118	P	
SUPP EN15	Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction	118	P	

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

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

# INDEX ET CONTENU DU GRI

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
<b>Emissions, effluents et déchets</b>				
EN16	Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO <sub>2</sub> )	119 - 120	P	
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO <sub>2</sub> )	120 - 121	P	
SUPP EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues	122	P	
EN19	Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids	122 - 123	P	
EN20	Emissions de Nox, Sox et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids	123	P	
EN21	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination	123	P	
EN22	Masse totale des déchets, par type et par mode de traitement	123 - 124	P	
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs	124	F	
SUPP EN24	Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier	124	NR	
SUPP EN25	Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation	124	P	
<b>Produits et services</b>				
EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-là	125 - 126	P	
EN27	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	126	P	
<b>Respect des textes</b>				
EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement	127	F	
<b>Transport</b>				
SUPP EN29	Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisées par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel	127 - 129	F	
<b>Généralités</b>				
SUPP EN30	Total des dépenses environnementales par type	130 - 131	F	

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

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

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

### 5.3. INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIALE

#### Emploi

LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique	135 - 138	F	
LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique	139	P	
SUPP LA3	Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures	139	NR	

#### Relations entre la direction et les salariés

LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective	140	P	
LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	140	P	

#### 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	141	P	
LA7	Taux d'accident du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique	141 - 143	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	144	P	
SUPP LA9	Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats	144	P	

#### Formation et éducation

LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle	145	F	
SUPP LA11	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	146	F	
SUPP LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretien d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques	146 - 147	P	

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

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

# INDEX ET CONTENU DU GRI

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

## 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	148 - 149	P	
LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle	150 - 151	F	

## 5.4. INDICATEURS DE PERFORMANCE DROITS DE L'HOMME

### Pratiques d'investissement et d'achat

HR1	Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point	153 - 154	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	154 - 155	F	
SUPP HR3	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité; pourcentage de salariés formés	155	F	

### Non discrimination

HR4	Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises	156	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	156	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	157	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	157	F	
-----	--	-----	---	--

### Pratiques de sécurité

SUPP HR8	Pourcentage d'agent en charge de la sécurité ayant été formé aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité	157	F	
----------	--	-----	---	--

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

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



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

## Droits des populations autochtones

SUPP HR9	Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises	157	NR
----------	---	-----	----

## 5.5. INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTÉ CIVILE

### Communautés

S01	Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés	159 - 161	F
-----	---	-----------	---

### Corruption

S02	Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption	162	P
S03	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation	162	P
S04	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption	162	F

### Politiques publiques

S05	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying	163	F
SUPP S06	Total des contributions versées en nature et en espèces aux parties politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays	163 - 164	F

### Comportement anti concurrentiel

SUPP S07	Nombre total d'actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques; résultats de ces actions	164	F
----------	--	-----	---

### Respect des textes

S08	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations	165	F
-----	--	-----	---

# INDEX ET CONTENU DU GRI

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
<b>5.6. INDICATEURS DE PERFORMANCE RESPONSABILITÉ DES PRODUITS</b>				
<b>Santé et sécurité des consommateurs</b>				
PR1	Etapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et en pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures	167 - 170	F	
SUPP PR2	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, par type de résultat	170	P	
<b>Etiquetage des produits et des services</b>				
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	171	F	
SUPP PR4	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage, par type de résultat	171 - 172	P	
SUPP PR5	Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client	172	P	
<b>Communication marketing</b>				
PR6	Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages	173 - 174	F	
SUPP PR7	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages par type de résultat	175	P	
<b>Respect de la vie privée</b>				
SUPP PR8	Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients	175	P	
<b>Respect des textes</b>				
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	175	F	

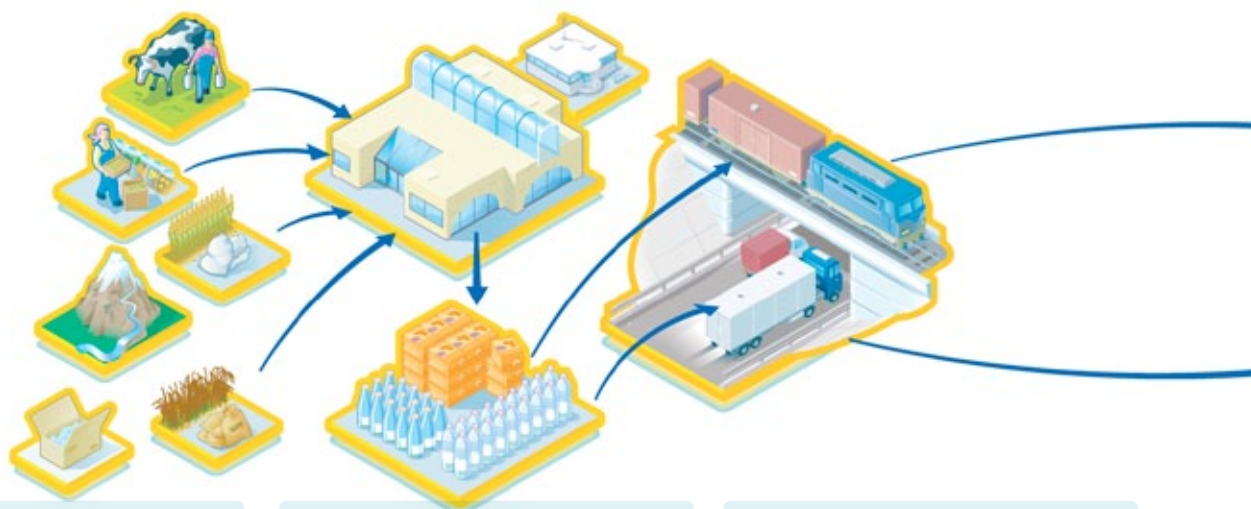
DDR : Document de Référence (équivalent du 20 F en anglais).

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



## IMPACTS ET RESPONSABILITÉS DE L'AMONT À L'AVANT DES ACTIVITÉS

Le schéma ci-dessous donne les impacts et chiffres-clés concernant l'activité de Danone tout au long de sa chaîne de valeur. Les actions mises en place à chaque étape de cette chaîne pour améliorer la performance en termes de développement durable du groupe sont détaillées dans ce Rapport.



### Matières Premières et matériaux d'emballage

- Pollutions liées aux engrais et pesticides
- Emissions de gaz à effet de serre
- Consommation de ressources non renouvelables et renouvelables
- Impact social auprès des fournisseurs

- ≈ 30 000 producteurs de lait
- ≈ 30 000 autres fournisseurs
- 22,9 millions de m<sup>3</sup> d'eau dans les produits finis
- 40% de l'empreinte carbone de Danone

### Production industrielle

- Consommation d'eau et d'énergie
- Emissions de déchets
- Rejets d'eaux usées
- Impact sur la biodiversité
- Impact social auprès des salariés
- Impact social dans les bassins d'emplois

- 102 401 salariés
- 194 usines
- 35,7 millions de m<sup>3</sup> d'eau consommés pour le processus industriel
- 4,1 millions de MWh d'énergie consommés
- 31% de l'empreinte carbone de Danone

### Transport

- Consommation d'énergie
- Rejets de gaz à effet de serre
- Impact sur la biodiversité
- Impact social auprès des prestataires de transport

- 28,2 milliers de tonnes de produits finis transportés
- 28% de l'empreinte carbone de Danone



## Ventes

- Consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre
- Impact social auprès des salariés Danone et des distributeurs des divers canaux de distribution : grande distribution, commerces de proximité, hôpitaux et pharmacies.

- 4 pôles : Produits laitiers frais, Eaux, Nutrition médicale et Nutrition infantile
- Plus de 40 marques commercialisées
- 20,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- Présence dans 130 pays dans le monde

## Consommation

- Consommation d'énergie
- Emissions de gaz à effet de serre
- Qualité/Sécurité des produits
- Accessibilité économique des produits

- 845 millions de consommateurs
- 168 programmes d'information aux consommateurs
- 84% des ventes conformes aux lignes directrice Danone sur la qualité nutritionnelle des produits

## Fin de vie des produits

- Pollution des sols, de l'air, de l'eau
- Emissions indirecte de déchets
- Impact social auprès des populations dédiées à la gestion des résidus d'emballage

- 40% des déchets d'emballages valorisés
- > 1/3 des emballages issus de matériaux recyclés
- 3,8% de l'empreinte carbone de Danone



# PROFIL DE L'ENTREPRISE ET PARAMÈTRES DU RAPPORT

PROFIL DE L'ENTREPRISE **75**

PARAMÈTRES DU RAPPORT **76**

VALIDATION DU RAPPORT PAR UN TIERS EXTERNE **83**





## PROFIL DE L'ENTREPRISE

Les informations répondant à cette partie du rapport (profil de l'entreprise) sont disponibles dans le Document de Référence du groupe. Les renvois aux pages concernées sont indiqués dans l'index GRI publié en pages 62 à 70 de ce rapport.

Ce rapport couvre la performance économique, sociale et environnementale de Danone au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012.

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

Conformément aux critères de la GRI, Danone s'est auto-évalué à un niveau B+ (selon les lignes directrices version 3.0). KPMG Audit a revu et validé l'auto-évaluation du niveau d'application GRI du groupe.



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

Une partie des données sociales, environnementales et sociétales publiées dans le présent document a été publiée dans le paragraphe 7.2 du Document de Référence 2012 du groupe et vérifiée dans ce cadre par PricewaterhouseCoopers et Ernst & Young. Ces données font l'objet d'un rapport exprimant une assurance modérée publié dans paragraphe 7.2 du Document de Référence du groupe.

Le précédent rapport qui couvrait la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2011 avait été publié pour l'Assemblée Générale des actionnaires, qui a eu lieu le 26 avril 2012.

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

### Récompenses reçues au cours de la période de reporting

- Danone a été sélectionné dans le « **Dow Jones Sustainability Index** » (DJSI) pour la quatorzième année consécutive et est classé Silver Class dans le classement SAM Robeco pour le secteur Food ;
- en 2012, Danone entre dans le **Carbon Disclosure Leadership Index (CDP)** pour la première fois depuis que le groupe participe au CDP avec un score de 97/100 (en hausse de 8 points par rapport à 2011) ;
- pour sa première édition, l'indice ATNI classe Danone n°1 des entreprises alimentaires dans le domaine de la qualité nutritionnelle, avec un score de 6,3/10 ;
- dans le cadre du Forum Economique Mondial de Davos, Danone occupe la 75<sup>ème</sup> position du classement « Global 100 » des cent entreprises les plus performantes en termes de responsabilité sociale ;
- Danone figure, par ailleurs, dans les principaux indices de développement durable : **Ethibel Sustainability Index et ASPI Eurozone** et est classé au sein des catégories « Ethibel Excellence Europe » et « Ethibel Excellence Global ». Les résultats détaillés de Danone en 2012 sur les principaux indices de notation sont présentés en pages 50 à 56 de ce rapport.



## PARAMÈTRES DU RAPPORT

Cette partie du rapport correspond aux indicateurs GRI 3.1 à 3.11 (voir index GRI pages 62 à 70 de ce rapport).

### Périmètre de consolidation et périmètres de couverture

**Les informations financières** incluses dans ce rapport correspondent aux données historiques consolidées extraites du **Document de Référence 2012**. Elles ont été établies conformément aux normes comptables IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne.

Le périmètre de consolidation est constitué des filiales du groupe consolidées par intégration globale pour l'établissement des états financiers consolidés du groupe, soit les filiales dont le groupe détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif.

Toutefois, certaines filiales de petites tailles ou plus récemment acquises ne reportent pas l'intégralité des indicateurs sociaux (et sécurité) et environnementaux, notamment les sociétés des groupes Unimilk et Wockhardt. Les filiales ne reportant pas certains indicateurs sociaux (et sécurité) ou environnementaux peuvent différer selon la nature de ces indicateurs, le périmètre de couverture varie selon les catégories d'indicateurs suivantes :

- Périmètre Total groupe ;
- Périmètre Indicateurs sociaux ;
- Périmètre Sécurité ;
- Périmètre Environnement sites de production ;
- Périmètre Gaz à effet de serre – DanPrint ;
- Périmètre Gaz à effet de serre – GHG.

#### Périmètre Total groupe et Périmètre Indicateurs sociaux

En 2012, 187 entités du groupe, situées dans 59 pays différents et représentant environ 85 % des effectifs totaux du groupe, ont reporté des indicateurs sociaux (Périmètre Indicateurs sociaux), à l'exception des indicateurs relatifs aux effectifs totaux pour lesquels le taux de couverture est de 100 % (Périmètre Total groupe).

Les principales filiales n'ayant pas reporté les Indicateurs sociaux (hors effectif total) et pour lesquelles le processus d'intégration est planifié et/ou en cours sont Danone Russie et les sociétés du groupe Unimilk en Russie, les sociétés de Nutrition infantile et Nutrition médicale en Inde constituées suite à l'acquisition en 2012 des activités nutrition infantile et nutrition médicale du groupe Wockhardt.

#### Périmètre Sécurité

En 2012, 151 entités du groupe représentant environ 83% des effectifs totaux du groupe, ont reporté des indicateurs relatifs à la sécurité (Périmètre Sécurité).

Les principales filiales n'ayant pas reporté l'intégralité des indicateurs relatifs à la sécurité et pour lesquelles le processus d'intégration est planifié et/ou en cours sont Danone Russie, Danone Ukraine et les sociétés du groupe Unimilk en Russie, les sociétés de Nutrition infantile et Nutrition médicale en Inde constituées suite à l'acquisition en 2012 des activités nutrition infantile et nutrition médicale du groupe Wockhardt.

#### Périmètre Environnement sites de production

En 2012, 164 sites de production (sur les 194 que compte le groupe), situés dans 60 pays différents et représentant environ 92 % du chiffre d'affaires net consolidé du groupe, ont reporté des indicateurs environnementaux (Périmètre Environnement sites de production), autres que les indicateurs GHG Protocol Corporate.

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 aux sites de production).

#### Périmètre Gaz à effet de serre – Danprint

En 2012, ce périmètre couvre 94% des volumes du groupe vendus.

## Périmètre Gaz à effet de serre – GHG (approche par organisation)

En application de la norme GHG Protocol Corporate, cet indicateur couvre tous les sites et véhicules sous le contrôle opérationnel de Danone : sites de production, centres de distribution, bureaux, etc.

En 2012, 121 entités du groupe situées dans 53 pays différents et représentant environ 92% du chiffre d'affaires net consolidé du groupe, ont reporté des indicateurs GHG Protocol Corporate (Périmètre Gaz à effet de serre – GHG).

Les principales filiales n'ayant pas reporté l'intégralité des indicateurs environnementaux dont GHG Protocol Corporate et pour lesquelles le processus d'intégration est planifié et/ou en cours sont les sociétés du groupe Unimilk, les sociétés de Nutrition infantile et Nutrition médicale en Inde constituées suite à l'acquisition en 2012 des activités nutrition infantile et nutrition médicale du groupe Wockhardt.

Pour le pôle Nutrition médicale, les 10 filiales représentant le chiffre d'affaires le plus élevé (67% du chiffre d'affaire du pôle) et incluant toute la production du pôle ont été intégrées au reporting GHG Protocol-Corporate.

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

## Variations de périmètre de consolidation

Les variations de périmètre proviennent des créations, acquisitions, cessions ou des liquidations de filiales consolidées par intégration globale.

Les règles d'intégration et de sortie du périmètre de consolidation des filiales utilisées pour les indicateurs sociaux environnementaux sont celles utilisées pour l'établissement des états financiers du groupe :

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

Lorsque les données sont reportées au niveau des sites de production et non des filiales (cas de certains indicateurs environnementaux), les règles d'intégration et de sortie du périmètre de consolidation des sites sont les suivantes :

- **acquisition** : les données du site sont incluses dans le périmètre de consolidation à la date d'acquisition ;
- **création** : les données du site construit sont intégrées au périmètre de consolidation à sa date de démarrage ;
- **cession ou fermeture** : les données du site cédé ou fermé sont retirées du périmètre de consolidation à la date effective de cession ou de fermeture.

## Variations de périmètre à base comparable (périmètre constant)

Le groupe mesure les évolutions de certains indicateurs sociaux et environnementaux sur une base comparable soit à périmètre de consolidation constant. Les données de l'exercice 2012 sont retraitées en utilisant un périmètre de consolidation identique à celui de l'exercice 2011.

## PARAMÈTRES DU RAPPORT

### Choix des indicateurs

Le choix des indicateurs sociaux présentés :

- répond à la politique des Ressources Humaines de Danone concernant le suivi des effectifs et des performances sociales en matière de gestion et de développement des collaborateurs ;
- tient compte des spécificités culturelles et des disparités locales (légalisations 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.

### Collecte des données

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

Ces référentiels concernant le reporting des données environnementales, sociales, de sécurité et GHG sont disponibles sur demande auprès de la Direction du Développement des Organisations et des Dynamiques Sociales.

Les indicateurs sociaux, sécurité et environnementaux sont transmis par les filiales et/ou les sites de production du groupe et sont consolidés au niveau du groupe par les directions concernées.

### Indicateurs sociaux

La Direction Générale des Ressources Humaines a la responsabilité des indicateurs sociaux à l'exception des indicateurs sécurité. Les données des filiales sont généralement issues des systèmes de paie des entités et sont reportées via le progiciel de consolidation de l'information financière du groupe (SAP/BusinessObjects Financial Consolidation).

### Indicateurs sécurité

Les indicateurs sécurité sont sous la responsabilité de la Direction de la Sécurité. Les indicateurs sécurité sont remontés mensuellement par chaque filiale dans le système de consolidation des données sécurité du groupe, WISE.

### Indicateurs environnementaux

La Direction Nature a la responsabilité des indicateurs environnementaux. Ils sont reportés par le responsable Environnement de chaque site de production via l'outil NatIV.

Concernant les indicateurs GHG Protocol Corporate, les données relatives aux bureaux, centres de distribution, centres de Recherche et Développement et les données sur les véhicules sont collectées par un outil informatique spécifique développé par ERM (agence de consulting spécialisée en environnement). Les données des sites de production sont collectées via NatIV.

### Précisions méthodologiques

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

- 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.

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

## Effectifs

Une fraction non significative de l'effectif cadre 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). Par ailleurs, des disparités peuvent exister dans les modalités de comptabilisation à l'effectif des salariés expatriés (cas notamment des salariés expatriés disposant de contrats tripartites signés entre le salarié, la filiale de départ et la filiale recevant l'employé).

Les salariés en absence longue durée (supérieure à 9 mois) ne sont pas comptabilisés dans l'effectif inscrit fin de période.

En Chine, les salariés payés par Danone mais pour lesquels le contrat lie le salarié à une société tierce (pouvant être assimilée à une agence d'intérim) ne sont pas comptabilisés à l'effectif.

Les contrats à durée déterminée et les mouvements internes au groupe ne sont pas pris en compte dans les entrées/sorties.

## Création nette d'emplois

La création nette d'emplois correspond à l'effectif de l'exercice considéré comparé à l'effectif de l'exercice précédent à périmètre comparable, c'est-à-dire en corrigeant l'effet des acquisitions et des cessions.

## Nombre 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.

Le nombre de salariés formés prend en compte tous les salariés ayant suivi au moins une action de formation durant l'année, dont les employés n'étant plus présents au 31 décembre 2012.

Les formations pour lesquelles les justificatifs ne sont pas reçus à la date de clôture du reporting ne sont pas prises en compte, ce qui peut entraîner une sous-estimation de la donnée reportée.

## Salariés handicapés

Cet indicateur comptabilise les salariés déclarés travailleurs handicapés. Le statut de personne handicapée est défini 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.

## Absentéisme

Le taux d'absentéisme est exprimé, en pourcentage, comme le nombre total d'heures d'absence sur le nombre total d'heures travaillées théoriques. Les motifs d'absences retenus pour cet indicateur sont les absences pour maladie (avec et sans hospitalisation), les absences dues aux arrêts de travail et les absences non justifiées. Les heures d'absences dues aux congés maternité/paternité ainsi que les absences longues durées (supérieures à 9 mois) ne sont pas prises en compte.

Le choix des hypothèses pour le calcul des heures théoriques est laissé à l'appréciation des filiales compte tenu des spécificités locales, ce qui peut conduire à des hétérogénéités mineures.

Pour certaines filiales, les heures d'absence ne sont suivies que pour les salariés payés à l'heure, les autres salariés suivant un programme mettant à leur disposition une réserve de jours pouvant être utilisée pour différents motifs (vacances, maladie, congés exceptionnels, ...).

## Taux de fréquence des accidents du travail

Le taux de fréquence des accidents du travail 1 (FR1) représente 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 des pratiques et de la législation locale en matière de temps de travail.

## PARAMÈTRES DU RAPPORT

Le choix des hypothèses pour le calcul des heures théoriques est laissé à l'appréciation des filiales compte tenu des spécificités locales, ce qui peut conduire à des hétérogénéités mineures.

Les indicateurs relatifs aux accidents du travail couvrent aussi les accidents touchant le personnel intérimaire intervenant sur les sites ainsi que les stagiaires ayant une convention de stage avec Danone. Par personnel intérimaire, il est entendu les personnes sous le contrôle managérial de Danone et pour lesquelles le temps de travail (en nombre d'heures) est disponible ; ce qui peut amener des disparités dans le périmètre de l'effectif pris en compte par les sites.

### Déchets

La remontée des données sur les déchets en 2012 repose sur quatre catégories (déchets d'emballage, déchets matières, autres déchets non dangereux, déchets dangereux).

Les données relatives aux déchets 2012 consolidées ne prennent pas en compte (i) les boues de station d'épuration, (ii) les retours de produits (matières premières non conformes rejetées / invendus suite à des problèmes commerciaux), (iii) le petit lait et (iv) les déchets inertes (déchets de chantier).

Les données relatives à la valorisation des déchets prennent en compte les valorisations matières (recyclage, compostage, réutilisation, etc.) et énergétiques.

### Consommation d'eau

Les consommations d'eau de forage ou d'eau de surface sont susceptibles d'être estimées lorsque les sites ne disposent pas de compteurs. Les définitions et la manière de prendre en compte les différents usages de l'eau (dont les déverses, eaux pompées et rejetées à la rivière), sont précisées dans le guide technique environnemental et l'outil informatique spécifique développé NatIV. Les consommations d'eau prennent en compte l'eau utilisée pour les processus industriels et l'eau entrant dans la formulation des produits finis.

La méthode de calcul retenue par le groupe consiste à prendre en compte l'eau utilisée dans les circuits de refroidissement ouverts (eau pompée et rejetée dans le milieu sans modification – hors température).

Lors de la présence de bases logistiques attenantes aux sites industriels, leur consommation d'eau est prise en compte, lorsque le site n'est pas en mesure de soustraire leur consommation.

### Consommation d'énergie

Par définition, les indicateurs environnementaux, à l'exception de l'indicateur GHG Protocol Corporate, 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 de leurs consommations d'énergie (estimation et déduction des quantités d'énergie consommées par les locaux non industriels attenants au site de production).

Dans certains cas, les consommations d'énergie des bâtiments attenants aux sites industriels sont prises en compte, lorsque le site n'est pas en mesure de soustraire leur consommation.

### Rejets de gaz à effet de serre par organisation

Les émissions de gaz à effet de serre par organisation (scopes 1 et 2) pour l'année 2012 sont calculées à partir de la méthodologie définie dans le GHG Protocol-Corporate (version révisée de 2010).

L'approche choisie par Danone est d'intégrer dans son empreinte carbone toutes les sources d'émissions sur lesquelles l'entreprise a un contrôle opérationnel. Tous les sites du groupe sont pris en compte : les usines, les centres de distribution, les bureaux, les centres de Recherche et Développement, etc. ainsi que les véhicules possédés ou contrôlés.



## Scope 1

Les émissions directes (scope 1) sont les émissions liées à la consommation de combustibles sur site (gaz naturel, propane / butane / LPG, fioul domestique, fioul lourd et charbon), à la consommation de carburants dans les véhicules (essence, diesel, LPG/CNG, biodiesel, éthanol) et aux fuites de substances réfrigérantes (en accord avec le GHG Protocol-Corporate, seules les consommations de HFC et PFC sont prises en compte). Aucun site du groupe n'utilise de PFC.

Lorsque la donnée sur la consommation de carburants dans les véhicules n'est pas disponible, les émissions sont calculées en utilisant les kilométrages parcourus par les véhicules.

Pour les bureaux, les données d'activité utilisées sont celles de 2011, ces données étant très peu variables d'une année sur l'autre.

## Scope 2

Les émissions indirectes (scope 2) sont les émissions liées à la génération de l'électricité, la vapeur, la chaleur ou le froid achetés par le groupe.

Les émissions sont calculées en appliquant des pouvoirs de réchauffement globaux et des facteurs d'émissions aux données d'activités 1 (sources d'émissions scope 1).

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions liées aux consommations d'énergie correspondent aux données du référentiel IPCC 2006 (2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories). L'IPCC est l'Intergovernmental Panel on Climate Change ou Groupe d'experts inter-gouvernementaux sur l'évolution du climat. Les facteurs d'émissions de l'électricité proviennent de l'Agence Internationale de l'Energie (publication 'CO<sub>2</sub> highlights', 2012), les facteurs utilisés pour la chaleur, la vapeur ou le froid, de l'Ademe (Bilan Carbone Entreprises et Collectivités, Guide des Facteurs d'Emissions Version 5, 2007). Les facteurs de conversion des kilométrages en émissions CO<sub>2</sub> sont issus de l'outil du GHG Protocol (GHG emissions from transport or mobile sources, 2010).

Les facteurs d'émissions utilisés pour caractériser l'impact des émissions fugitives de réfrigérants proviennent du rapport « Climate Change 2007, 4<sup>th</sup> Assessment Report, The Physical Science Basis », de l'IPCC, publié en 2007.

## Rejets dans l'eau

Les données présentées correspondent aux effluents après traitement interne et/ou externe. En cas de traitement extérieur déclaré par le site, un rendement épuratoire de 90% est considéré.

## Consolidation et contrôles internes

Les Directions des Ressources Humaines, de la Sécurité et de l'Environnement (Nature) assurent respectivement la consolidation des données sociales, de sécurité et des données environnementales, sur la base des informations remontées par les sites de production et par les filiales du groupe dans le monde.

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

Les données relatives à la sécurité sont remontées chaque mois par chaque site dans le système de consolidation sécurité du groupe ; elles donnent lieu, via le système, à une validation au niveau des filiales, puis un processus de validation et de publication des résultats est mené par le groupe en liaison avec les pôles.

Des contrôles de cohérence sont effectués au niveau pôle et groupe, ils donnent lieu à une procédure rectificative « post closure change request » formalisée pour toute correction.

Les données environnementales sont collectées au niveau de chaque site de production par le responsable Environnement. Elles sont ensuite contrôlées et validées par le coordinateur Environnement de la filiale avant d'être consolidées dans l'outil NatIV.

## PARAMÈTRES DU RAPPORT


Les coordinateurs Environnement de chacun des pôles vérifient et valident la consolidation des données environnementales avant la validation finale des données par la direction Nature du groupe.

Lors de la consolidation, des contrôles de cohérence sur les données sont réalisés par la Direction Générale des Ressources Humaines, la Direction de la Sécurité et la Direction de l'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 des résultats de la démarche Danone Way, Danone a demandé à KPMG Audit de vérifier les résultats de cette démarche. Leur rapport d'examen, détaillant les travaux effectués ainsi que leurs commentaires et conclusions figurent *en page 83 à 85 de ce rapport*.

De plus, une partie des données sociales, sociétales et environnementales publiées dans le présent rapport a été publiée au paragraphe 7.2 du Document de Référence du groupe et vérifiée par PricewaterhouseCoopers et Ernst&Young, Commissaires aux comptes titulaires de Danone. Ces données sont identifiées par le symbole suivant : . Leur rapport d'examen, détaillant les travaux effectués ainsi que leurs commentaires et conclusions, figurent au paragraphe 7.2 du Document de Référence du groupe.

### Ajustements sur les données antérieures

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

**Danone**

Siège social : 17, boulevard Haussmann  
75009 Paris

**Rapport d'assurance modérée sur les résultats de la démarche  
Danone Way de Danone pour l'exercice 2012**

A la suite de la demande qui nous a été faite par Danone et en notre qualité de tiers indépendant, nous vous présentons notre rapport sur les résultats de la démarche Danone Way 2012 (« les Résultats ») figurant au chapitre « Danone Way : les pratiques clefs des filiales de Danone pour un développement durable de leur activité » du rapport Développement Durable 2012.

**Responsabilité de la société**

Ces Données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction du Développement des Organisations et des Dynamiques Sociales de Danone, conformément au protocole interne méthodologique Danone Way (ci-après « le Référentiel »), consultable auprès de cette Direction. Les sections « Evolution de la méthode en 2012 » et « Résultats 2012 » figurant au chapitre « Danone Way : les pratiques clefs des filiales de Danone pour un développement durable de leur activité » apportent des précisions sur le périmètre de consolidation, sur les définitions des fondamentaux et sur le processus de collecte et de contrôle des Résultats publiés.

**Indépendance et contrôle qualité**

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

**Responsabilité du tiers indépendant**

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Résultats de la démarche Danone Way 2012 sont présentés, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel retenu.

## VALIDATION DU RAPPORT PAR UN TIERS EXTERNE

Rapport d'assurance modérée sur les résultats de la démarche Danone Way de Danone pour l'exercice 2012

### Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) et à la doctrine professionnelle applicable en France.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à exprimer une assurance modérée sur le fait que les Résultats de la démarche Danone Way ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur conformité, dans tous leurs aspects significatifs au Référentiel. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- Nous avons apprécié le Référentiel Danone Way au regard de sa pertinence, sa clarté et fiabilité, sa neutralité et son exhaustivité ;
- Nous avons mené des entretiens au niveau de la Direction du Développement des Organisations et des Dynamiques Sociales afin d'actualiser notre connaissance du processus de reporting et de l'organisation mise en place et afin de nous assurer de la bonne application du Référentiel ;
- Nous avons réalisé, sur la base de sondages, des tests sur l'application du Référentiel auprès d'un échantillon de quatorze Country Business Units<sup>(1)</sup> ; le choix de cet échantillon a été effectué en fonction de leur contribution aux Résultats consolidés du groupe, de leur activité, de leur implantation, d'une analyse du risque et des observations de nos travaux réalisés les années précédentes ;
- Nous avons mené des tests de cohérence sur la consolidation des Résultats de la démarche Danone Way.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 20,5% du chiffre d'affaires.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Résultats de la démarche Danone Way communiqués au chapitre « Danone Way : les pratiques clefs des filiales de Danone pour un développement durable de leur activité » du rapport Développement Durable 2012 sont présentés, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel mentionné.

<sup>(1)</sup> Nutricia Nederland Baby, Nutricia Cuijk (SP), N.V Nutricia Zoetermeer Medical (SP), Nutricia Great Britain Medical, Nutricia Liverpool (SP), Nutricia Great Britain Baby, Nutricia Bago Argentina Baby, Kasdorf Argentina Baby, Danone Argentina, Danone Brazil, Support Produtos Nutricionais Brazil Medical, Danone Japan, Danone Waters Japan, Dannon Company.

Rapport d'assurance modérée sur les  
résultats de la démarche Danone Way  
de Danone pour l'exercice 2012

### **Commentaires sur le Référentiel et les Résultats**

Sur la base des travaux réalisés, le Référentiel, son application et les Résultats appellent de notre part les commentaires suivants :

- Les définitions et indicateurs de certains fondamentaux de la démarche Danone Way ont été revus et adaptés pour mieux prendre en compte les spécificités des différentes Country Business Units (pôle, taille et activité) et refléter les dernières évolutions des politiques Danone.
- Les critères définis par le Groupe pour justifier que des Country Business Units ne sont pas concernées par certains fondamentaux ont été clarifiés dans le Référentiel. Toutefois, il conviendrait de sensibiliser les responsables Danone Way et de préciser davantage ces critères afin d'assurer systématiquement leur bonne application.
- Le dispositif de contrôle interne sur les Résultats de la démarche Danone Way a été amélioré au niveau de la consolidation des données Groupe mais reste à renforcer au niveau des paliers de collecte, notamment en ce qui concerne les fondamentaux relatifs :
  - au management de la qualité (CO1) ; certaines Country Business Units n'ont pas appréhendé les évolutions apportées au Référentiel sur ce fondamental en 2012 ;
  - à l'empreinte environnementale (ENV1) et à la responsabilité sociale d'entreprise des fournisseurs et partenaires commerciaux (GOV2) ; des difficultés de compréhension des exigences fixées par le Référentiel sur ces fondamentaux ont été constatées lors des travaux menés au niveau de certaines Country Business Units.

Paris-La Défense, le 3 avril 2013  
KPMG Audit - Département de KPMG S.A.

**Philippe Arnaud**  
*Associé Responsable du Département  
Changement Climatique & Développement Durable*

## PERFORMANCE

# INDICATEURS DE PERFORMANCE

## GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE

GOUVERNANCE

87

ENGAGEMENTS  
EXTERNES

88

DIALOGUE AVEC LES  
PARTIES PRENANTES

90





L'information requise sur la gouvernance de l'entreprise selon le référentiel GRI (indicateurs 4.1 à 4.10) est disponible dans le **Document de Référence** de Danone. Les renvois aux pages concernées sont indiqués dans l'index GRI publié en *pages 62 à 70 de ce rapport*.

### 4.8

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

La démarche Danone Way a été mise en œuvre depuis 2001 pour répondre à l'objectif de gestion des relations et des impacts du groupe envers les parties prenantes de l'entreprise, en amont et en aval (*voir pages 41 à 45 de ce rapport*) en incluant les politiques et les critères de performance environnementale, sociale, de gouvernance, de politique nutrition et santé, etc. Cette démarche permet de mesurer chaque année la mise en pratique des politiques et des critères de performance dans l'ensemble des filiales du groupe (*voir pages 41 à 45 de ce rapport les résultats Danone Way*).

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

Pour plus d'informations sur ces initiatives, voir les chapitres traitant des indicateurs de performance relatifs à l'environnement (*pages 102*), aux droits de l'Homme (*page 153*), au social (*page 134*), au management des fournisseurs (*page 46*).

Concernant les missions, les valeurs du groupe et les codes internes, Danone les a formalisés depuis plusieurs années avec différents documents. Pour plus de détails, voir le chapitre « les textes de référence et dates clés » *page 56 de ce rapport*.

## ENGAGEMENTS EXTERNES

### 4.11

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

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

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

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

### 4.12

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

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

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

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

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

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

## 4.13

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

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

## DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

### 4.14

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

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

De plus, depuis plusieurs années, Danone s'est engagé dans une démarche de dialogue avec les acteurs de la société civile. L'objectif est non seulement de développer une écoute active des évolutions et des attentes des différentes parties prenantes mais également d'engager l'entreprise dans des démarches de partenariat, voire de co-crédation avec ces acteurs comme l'illustrent de nombreuses initiatives et projets développés en partenariat avec des ONG, avec le soutien de différents fonds mis en place par Danone : le Fonds Danone pour l'Ecosystème, le Fonds Danone communities et le Fonds Livelihoods (*pour plus d'informations sur l'approche de Danone auprès de ses parties prenantes, voir la partie relative à la stratégie envers les parties prenantes en pages 92 à 102 du rapport Développement Durable 2011*).

### 4.15

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

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

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

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

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

## 4.16

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

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

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

En revanche, au niveau du groupe, des rencontres régulières (5 fois par an) sont organisées avec certaines organisations comme les représentants de l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Agro-alimentaire) sur les sujets sociaux ou encore avec un « Advisory Board » constitué d'experts sur les sujets environnement.

## DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

### 4.17

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

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

L'approche de Danone est de favoriser le dialogue avec les parties prenantes au niveau des filiales ; le groupe ne consolide pas en central toutes les actions menées localement. Cependant, au niveau des fonctions centrales du groupe, l'écoute des attentes des parties prenantes permet également à l'entreprise d'avancer sur les préoccupations clés partagées et de lancer des initiatives permettant d'y répondre. Par exemple :

- en 2011, Danone a signé un accord cadre avec l'UITA sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress (*voir page 31 de ce rapport*) ; dans cette même veine, Danone poursuit également le programme Dan'Cares visant à renforcer la couverture médicale pour l'ensemble des salariés des filiales du monde entier (*voir pages 32 de ce rapport pour plus de détails*);
- depuis 2010, Danone a organisé ses réflexions stratégiques Nature avec un panel d'experts externes, de leaders d'opinion et d'ONG (« Board » des parties-prenantes Nature) afin de se fixer un nouveau cap à long terme. Des organisations telles que le WWF, l'IUCN, la Convention Ramsar, Rainforest Alliance, l'UNEP, Greenpeace, Forum for the Future, Ethicity, etc, sont associées à ces diverses consultations, au niveau des filiales de Danone ou du groupe. Par exemple, en 2012, la politique emballages papier/carton du groupe a été co-construite avec l'ONG référente Rainforest Alliance.





## PERFORMANCE

# INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE 95

PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ 97

IMPACTS ÉCONOMIQUES ET IMPACTS INDIRECTS 98



## 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 reporter au Document de Référence, chapitre 4.*

En ce qui concerne plus précisément la valeur économique créée et distribuée sur la rémunération des salariés, Danone a adopté un système de bonus intégrant la performance sociétale depuis 2008.

En effet, la dimension sociétale constitue un élément fort de création de sens et d'engagement pour les salariés de Danone. En ce qui concerne le management de la performance, depuis 2008, les critères pour évaluer la performance des 1400 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 2012, la politique de rémunération variable dite « court terme » des Dirigeants a été octroyée sous condition de performance déterminée sur la base de dix objectifs économiques, sociétaux et managériaux et calculée par rapport à des critères objectifs, chiffrés et complétés par l'appréciation du manager, en ligne avec les trois types de thèmes ci-après :

#### **Les objectifs économiques du groupe et les lignes directrices du marché publiées :**

- Chiffre d'Affaire Net (CANN), Résultat Opérationnel Publié/CANN (ROP/CANN), Operating Free Cash Flow (OFCF) sur le périmètre du Dirigeant ;
- Free Cash Flow (FCF) sur le périmètre Danone.

#### **Les objectifs sociétaux de Danone qui sont déclinés sur deux domaines :**

- les « Fondamentaux Sociaux » : la Sécurité au Travail avec le Taux de Fréquence d'Accidents et la mise en place de Plans d'Actions précis pour les filiales identifiées par le Comité Sécurité du groupe, ou la mise en œuvre du projet « DanCare's », consistant à l'amélioration de la couverture sociale des Danoners, ou tout projet de Santé au Travail, « Health @ Work », ou d'ouverture dans les recrutements à des profils socio-culturels différents « Diversity », ou de développement de la proximité managériale au travers des démarches « Danone Leadership College » et CODE, ou de développement de l'employabilité avec l'initiative « Workers Academy » ;
- les axes stratégiques du New Danone :
  - sur l'axe Nature : réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
  - sur l'axe People : plan de développement des talents avec « Country Talent Deal », plans de développement spécifiques pour les géographies à forte croissance du type « Fuel The Growth », ou plan de développement du leadership, enfin le diagnostic et la mise en place d'actions en lien avec le Fonds Danone pour l'Ecosystème.

#### **Les objectifs individuels spécifiques au périmètre de chacun et en cohérence avec la stratégie du groupe.**

La spécificité de Danone sur ce sujet repose sur la structure de la rémunération variable à court terme qui est questionnée à nouveau chaque année afin de piloter la stratégie économique et sociétale du groupe de façon optimale.

## PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

### EC2

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

Au 31 décembre 2012, 67% des sites industriels du groupe (Périmètre Environnement sites industriels) ont fait l'objet d'un audit GREEN externe. Sur ces 110 sites, 50 sites ont fait l'objet d'un audit de suivi en 2012, et plus de deux tiers d'entre eux ont amélioré leur score par rapport à leur dernier audit.

#### Dépenses et investissements environnementaux

En 2012, les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à environ 51,9 millions d'euros (en hausse de 11% par rapport à 2011) soit environ 5% des investissements industriels totaux du groupe.

Les principales catégories d'investissements sont les suivantes :

- mise en conformité environnementale : traitement des déchets, traitement des eaux usées, stations d'épuration, mesure du bruit, qualité de l'air, etc. Ces investissements diminuent de 58% par rapport à 2011 en raison des efforts déjà réalisés dans ce domaine les années précédentes ;
- investissements destinés à la réduction des émissions de carbone (économie d'énergie, utilisation d'énergie renouvelables, logistiques, écoconception des emballages). Ces investissements augmentent de 23%, la réduction de l'empreinte carbone étant un objectif prioritaire du groupe.

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

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à environ 107,7 millions d'euros en 2012. Elles comprennent pour 45,1 millions d'euros la gestion des déchets, de l'eau, de l'air et les taxes environnementales autres que les cotisations sur les emballages. Ces dernières se sont élevées à 51,7 millions d'euros en 2012.

### EC3

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

Environ 170 cadres ayant le statut de Directeur, et qui étaient sous régime de retraite de droit français au 31 décembre 2003, sont éligibles sous certaines conditions, notamment d'ancienneté et de présence, au bénéfice d'un régime de retraite à prestations définies.

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

### EC4

#### Subventions et aides publiques significatives reçues

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

## PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ

### SUPP EC5

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

Ratio salaire minimum/Salaire légal minimum

	2011 (périmètre comparable à 2012)		2012	
	Nombre de filiales	% total des employés	Nombre de filiales	% total des employés
Filiales pour lesquelles le rapport «salaire minimum dans la filiale»/«salaire minimum légal» est <b>supérieur à 1</b>	123	89%	148	94%
Filiales pour lesquelles le rapport «salaire minimum dans la filiale»/«salaire minimum légal» est <b>égal à 1</b>	16	6%	9	3%
Filiales pour lesquelles le rapport «salaire minimum dans la filiale»/«salaire minimum légal» est <b>inférieur à 1</b>	0	0%	0	0%
Filiales pour lesquelles aucun salaire minimum n'existe	17	5%	11	3%
<b>Total reporté</b>	<b>156</b>	<b>94%</b>	<b>168</b>	<b>95%</b>
<b>Total non reporté</b>	<b>27</b>	<b>6%</b>	<b>15</b>	<b>5%</b>
<b>Total global Danone</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Le salaire d'entrée de base est supérieur au salaire minimum local pour la grande majorité des filiales (148), regroupant plus de 94% des employés du groupe. Il est égal au minimum légal pour 9 filiales, soit moins de 3% des employés. Enfin, il n'y a pas de minimum légal pour 11 filiales (3% des employés).

Par rapport à 2011, on note une augmentation du nombre d'employés dont le salaire d'entrée de base est supérieur au salaire légal, et une baisse des autres catégories (salaire égal au minimum légal et ceux travaillant dans une filiale sans salaire minimum légal).

### EC6

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

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

### EC7

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

Danone est avant tout un employeur local avec 94,8% de ses 16 452 managers et dirigeants employés localement, ce pourcentage étant en baisse par rapport à 2011 en raison notamment de la forte croissance de l'effectif total en lien avec le développement de l'activité dans certaines zones géographiques.

Pour les dirigeants, l'ambition de Danone est d'atteindre 80% de Cadres Dirigeants locaux dans tous ses Comités de Direction. Fin 2012, 71,9% des Directeurs sont embauchés localement, en baisse par rapport à 2011, pour les mêmes raisons évoquées ci-avant.

Au 31/12	2010	2011	2012
<b>Effectifs totaux (Dirigeants et Managers)</b>	<b>13 984</b>	<b>15 552</b>	<b>16 452</b>
dont effectifs internationaux	649	739	850
% d'effectifs internationaux	4,6%	4,8%	5,2%
% d'effectifs locaux	95,4%	95,2%	94,8%
<b>Effectifs des Comités de Direction (hors «Executives»)</b>	<b>879</b>	<b>1 058</b>	<b>1 254</b>
dont effectifs internationaux	234	254	353
% d'effectifs internationaux	26,6%	24,0%	28,1%
% d'effectifs locaux	73,4%	76,0%	71,9%



## IMPACTS ÉCONOMIQUES ET IMPACTS INDIRECTS

### EC08

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

Danone participe à de nombreuses actions visant à soutenir des initiatives d'intérêt commun dans le cadre de sa mission, « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

En 2012, des initiatives et des partenariats durables ont été maintenus, avec des résultats encore plus satisfaisants qu'en 2011. La spécificité de ces initiatives tient au degré élevé de coopération entre les filiales de Danone et les acteurs locaux, qu'il s'agisse d'organisations à but non lucratif ou de partenaires institutionnels.

#### En Argentine, focus sur la collaboration avec les banques alimentaires et le programme (Nutrition)<sup>2</sup>

##### Collaboration avec les banques alimentaires en Argentine

En Argentine, **Danone et la Fundación Danone ont noué en près de dix ans un partenariat stratégique avec le réseau des banques alimentaires** et en particulier avec la banque alimentaire de Buenos Aires, la plus importante du pays, avec la volonté de dépasser le modèle du don pour aller vers le concept plus large de l'accès à l'alimentation.

En 2012 :

- les banques alimentaires ont distribué 6 800 tonnes de nourriture ;
- 1 324 organisations sociales ont bénéficié de la distribution ;
- ces efforts ont touché 201 408 personnes ;
- sur la quantité totale de nourriture collectée, 400 tonnes provenaient de dons de produits Danone (par les pôles Produits laitiers frais et Eaux).

Outre les dons, l'alliance entre la Fundación Danone et les banques alimentaires continue de croître et de se développer. En 2012, la Fundación Danone, aidée d'un consultant en investissement social, a élaboré et mis en œuvre un état des lieux destiné à identifier les besoins et possibilités d'amélioration de chaque banque alimentaire, mais aussi du réseau des Banques Alimentaires. Cet état des lieux a été mené dans les 18 banques alimentaires de l'Argentine, ces résultats servant de base à de nouvelles actions qui seront mises en place en 2013.

#### Informations détaillées et chiffres clés :

<http://redbancosdealimentos.org/>

<http://www.bancodealimentos.org.ar/>

<http://www.fundaciondanone.org.ar/>

#### (Nutrition)<sup>2</sup> - Déploiement par Fundación Danone du programme visant à promouvoir une alimentation saine en Argentine

En Argentine, un enfant/adolescent sur quatre est en surpoids ou obèse. Cela fait maintenant cinq ans que la Fundación Danone œuvre au programme (Nutrition)<sup>2</sup>, qui vise à promouvoir une alimentation saine et à répondre, en partie, à cette problématique.

(Nutrition)<sup>2</sup> est un programme innovant pour promouvoir et sensibiliser à des modes de vie plus sains conformément à sa mission, « Eduquer à la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Il constitue une référence pour les populations locales en termes d'alimentation saine, tout en intégrant des acteurs stratégiques.

Les résultats et l'impact de (Nutrition)<sup>2</sup>, évalués par un consultant en retour social sur investissement, ont été validés par le Centre d'Etudes pour la Nutrition infantile. En 2012, après une année d'existence, le programme a réussi à toucher 81 000 enfants et adultes.



Voici quelques autres chiffres clés de cette initiative :

- 40 ateliers et débats sur la nutrition organisés avec des parents, enseignants et travailleurs sociaux dans des écoles, des centres sociaux et lors de la Danone Nations Cup ;
- 1 000 kits pédagogiques distribués ;
- 20 actions réalisées en faveur des enfants ;
- 30 000 enfants invités à la comédie musicale « Super Healthy in the Wonderful World of Food » ;
- plus de 10 000 fans sur Facebook, des vidéos spécialement réalisées pour YouTube ;
- 5 200 visites par mois sur le blog ;
- alliances officielles avec les 9 entités de référence dans le domaine de la nutrition (Argentinean Society of Nutrition, Federation of Nutrition, etc), soutien officiel du Ministère de l'Éducation, co-gestion avec le Ministère de la Santé pour l'élaboration d'un manuel de santé, partie prenante de l'initiative nationale « Nutrición 10 Hambre Cero » ;
- le programme (Nutrition)<sup>2</sup> a été primé cinq fois, notamment par une entreprise en communication réputée et le gouvernement de la ville de Buenos Aires.

#### Informations détaillées sur :

[www.fundaciondanone.org.ar](http://www.fundaciondanone.org.ar)

[www.nutricionalcuadrado.com.ar](http://www.nutricionalcuadrado.com.ar)

### **Juntos Ayudamos el Doble en Espagne, en co-crédation avec la Fédération Espagnole des Banques Alimentaires**

Juntos Ayudamos el Doble (Ensemble, aidons deux fois plus) est un programme d'innovation sociale développé conjointement par la Fédération Espagnole des Banques Alimentaires (FESBAL) et la filiale Danone Espagne, dans le cadre duquel l'entreprise s'engage, en véritable partenaire stratégique, à procéder régulièrement à des dons de produits. Outre les dons occasionnels d'excédents, Danone Espagne a analysé avec la banque alimentaire les capacités de stockage frigorifique et les plannings de distribution de celle-ci, afin que les dons répondent bien aux besoins de la banque alimentaire, considérée comme un client à part entière. Cette méthode permet d'éviter les irrégularités, les ruptures d'approvisionnements et les incertitudes quant aux stocks distribuables chaque semaine aux plus démunis.

En 2012, la crise économique a entraîné une hausse de la pauvreté en Espagne et l'on estime à plus de 30 000 le nombre de familles espagnoles dont les enfants ne mangent pas à leur faim. Consciente de cette réalité, la FESBAL a lancé une campagne dédiée intitulée « Grande collecte de nourriture » en novembre et décembre 2012.

Danone Espagne a associé ses salariés, fournisseurs et clients à cet événement, afin qu'ils aident à collecter de la nourriture. 5,7 tonnes de nourriture ont été données conjointement par des salariés de Danone et des fournisseurs, tandis que 50 bénévoles ont aidé à la collecte de nourriture dans les points de vente, et par la suite au tri des produits collectés. Danone Espagne a également fait un don exceptionnel de 100 tonnes de produits. Les clients pouvaient également participer à l'initiative par l'intermédiaire de la plateforme en ligne « Gananones », en donnant des points convertis en unités de yaourt destinées aux banques alimentaires, l'initiative ayant permis de collecter plus de 2 millions d'unités de produits.

### **Eat Like a Champ au Royaume-Uni**

Piloté par la filiale Danone UK (United Kingdom), « Eat Like A Champ » est un programme d'éducation nutritionnelle qui cible les écoles primaires et s'inscrit dans le cadre de la lutte contre les mauvaises habitudes alimentaires et la sédentarité des enfants, deux problèmes de plus en plus préoccupants.

Les mauvaises habitudes alimentaires et l'obésité des enfants britanniques sont un sujet important, un enfant sur trois étant concerné par le surpoids et un enfant sur six par l'obésité.

Après une phase pilote en 2010, limitée à quelques écoles de Londres, le programme a été optimisé et déployé dans une cinquantaine de classes de la capitale britannique en 2011. Il vise un triple objectif :

- intéresser les enfants aux questions de nutrition en les incitant à adopter les bonnes habitudes alimentaires des champions qu'ils admirent ;
- mobiliser les salariés de la filiale Danone UK au travers d'un vaste programme de volontariat ;
- faire de la santé et de la nutrition les piliers de la réputation de Danone UK au Royaume-Uni.

## IMPACTS ÉCONOMIQUES ET IMPACTS INDIRECTS

En 2012, le programme a été étendu à plus de 500 classes du Royaume-Uni, de l'Angleterre à l'Ecosse et du Pays de Galles à l'Irlande du Nord, touchant ainsi 15 000 enfants. 50 enseignants londoniens ont reçu une formation sur la nutrition, et les recherches universitaires menées en partenariat avec le School Food Trust dans 26 écoles de la capitale ont révélé un effet positif et durable sur l'alimentation des enfants et une évolution vers des choix alimentaires plus sains après les modules « Eat Like A Champ ».

Le programme général, de même que sa mise en œuvre, s'articule autour de partenariats clés :

- avec la **British Nutrition Foundation**, qui a aidé à concevoir six modules interactifs et ludiques s'intégrant au programme des écoles primaires ;
- avec **les salariés de Danone UK** : en 2012, 55 % des salariés sont intervenus bénévolement dans les classes pour aider les enseignants à assurer les modules et activités « Eat Like A Champ » ;
- avec **des célébrités pouvant servir de modèles et de sources d'inspiration**, comme ici le groupe de street dance « Diversity », ambassadeur de la campagne et vainqueur de l'émission « Britain's Got Talent » en 2009.

Le programme a reçu le prix « Business in The Community » (décerné par le Prince Charles) et a été reconnu comme une bonne pratique par la plate-forme européenne d'action en matière de santé. Le programme soutient également la campagne du ministère de la Santé intitulée « Change 4 Life », qui vise à lutter contre l'obésité dans le pays.

Les ambitions sont encore plus vastes pour 2013 : Danone UK entend toucher 1 000 classes avec le programme « Eat Like A Champ » et a d'ores et déjà commencé à l'associer à la Danone Nations Cup, le championnat de football international dédié aux enfants organisé par le groupe. À plus long terme, l'objectif est que le programme soit déployé dans un tiers des écoles primaires britanniques et qu'un maximum d'enfants participent à « Eat Like A Champ » et à la Danone Nations Cup.

### Les Restaurants du cœur en France : un véritable partenariat depuis 4 ans !

Depuis 2009, le partenariat de Danone avec les Restaurants du Cœur (France) rencontre un vif succès qui se décompose en 3 axes.

Tout d'abord la participation à la collecte : 1 250 « Danoners » y ont participé en 2012, contribuant à la collecte de 1,8 tonnes de denrées dans les magasins Carrefour et Carrefour Market, soit l'équivalent de 1,8 million de repas pour les Restos du Cœur (+8% par rapport à 2011).

De plus, 1 million de repas ont été co-financés par Danone et Carrefour à la suite d'une opération promotionnelle en magasin (sur le principe « 4 produits achetés = 1 repas offert » pour les Restos du Cœur). En parallèle, une campagne a été lancée sur les réseaux sociaux, qui, via la participation des internautes (sur Facebook, Twitter, et d'autres blogs), a permis d'offrir 28 000 repas additionnels aux Restos du Cœur.

Enfin, grâce au mécénat de compétence, troisième volet du partenariat, 60 bénévoles des Restos du Cœur ont été formés à la nutrition en 2012 par des spécialistes Danone.

## EC9

### Compréhension et description des impacts économiques

Danone a depuis toujours engagé dans ses filiales de nombreuses actions visant au **développement économique social et environnemental des territoires sur lesquels le groupe est implanté**.

La recherche du juste équilibre entre implication sociétale et performance économique de Danone s'inscrit dans la ligne du double projet économique et social et conduit à :

- connaître les acteurs locaux et développer des liens durables avec eux autour de projets communs ;
- participer au développement économique et social des bassins d'emploi notamment par des relations d'affaires ;
- s'engager sur les problématiques de santé et nutrition par l'alimentation.

Depuis maintenant 3 ans, le groupe s'est engagé dans une démarche innovante et ambitieuse autour de projets locaux contribuant à maximiser son empreinte sociale sur la base de partenariats d'économie inclusive.

**Dans le cadre défini par le Fonds Danone pour l'Ecosystème, doté de 100 millions d'euros en 2009, 35 filiales représentant 54% du chiffre d'affaire du groupe se sont engagées à ce jour aux côtés de plus de 31 partenaires** - principalement des ONG - dans la co-crédation d'un ou plusieurs projets dans des pays dits « matures » (France, Espagne, Irlande, Etats-Unis, Japon, ...) comme dans des pays dits « émergents » (Brésil, Inde, Indonésie, Mexique...).

**Ces 43 projets représentent un investissement de 33,7 millions d'euros et ont pour ambition de créer ou consolider plus de 51 000 emplois.** Dans ce cadre, les projets du fonds contribuent à développer l'emploi, l'employabilité et l'accès au statut de micro-entrepreneurs des acteurs qui travaillent avec Danone tout au long de sa chaîne de valeur. L'accès des femmes à une activité professionnelle est également un des objectifs du fonds.

Au-delà des questions d'emploi, les impacts des activités soutenues par le fonds contribuent au développement de pratiques agricoles durables, de services aux parents et aux personnes âgées ainsi qu'à l'éducation à une nutrition pour une meilleure santé, ou au recyclage des déchets.

Par exemple, le soutien aux filières laitière et fruitière contribue au développement de petits exploitants : le renforcement ou l'acquisition de nouvelles compétences, de solutions techniques, la mutualisation et le partage de connaissances, le service entre éleveurs et l'accès au crédit. Le soutien aux chiffonniers qui travaillent dans les décharges est également essentiel, afin, d'une part de définir une chaîne de recyclage permettant une répartition de la richesse créée, en organisant la collecte et le tri dans de meilleures conditions de sécurité et d'hygiène, et d'autre part, de valoriser une activité essentielle liée à l'approvisionnement en matières recyclables, en rémunérant à sa juste valeur cette activité et en écartant les enfants des décharges.

D'autres programmes sont construits avec des aides-soignants et d'autres acteurs spécialisés dans le vieillissement et la petite enfance comme par exemple une offre de services autour de l'alimentation qui contribuent à l'autonomie des personnes âgées ou au développement de l'enfant, et qui crée une relation de proximité avec le consommateur.





Enfin, l'adaptation à des géographies nouvelles et à des populations aux enjeux spécifiques d'accessibilité et d'employabilité fait émerger de nouveaux modèles et circuits de distribution de proximité pour des populations à faible pouvoir d'achat, ou vivant dans des zones peu accessibles par les canaux traditionnels. Les équipes de vente sont issues de communautés parfois très défavorisées ou enclavées, et sont accompagnées grâce à des programmes de formation adaptés.

# INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

MATIÈRES	105
ÉNERGIE	106
EAU	110
BIODIVERSITÉ	113
ÉMISSIONS, EFFLUENTS ET DÉCHETS	119
PRODUITS ET SERVICES	125
RESPECT DES TEXTES	127
TRANSPORT	127
GÉNÉRALITÉS	130
LA GOUVERNANCE	132



## Tableau de bord Nature

		Performance 2012	Performance cumulée
<b>CARBONE</b>			
	<b>Réduire l'intensité carbone</b> Intensité (g eq. CO <sub>2</sub> /kg produit) Baseline fin 2007 Périmètre de responsabilité directe de Danone		35,2% de réduction
	<b>Réduire la consommation d'énergie dans les usines</b> Intensité (kWh/T produit) Baseline 2000	3,6% de réduction	46,5% de réduction
	<b>Soutenir le fonds Livelihoods pour restaurer les écosystèmes et séquestrer le carbone</b>		6 projets (Inde, Indonésie, Kenya, Sénégal)
<b>EAU</b>			
	<b>Mesurer l'empreinte eau</b>	Développement de l'outil avec Quantis	
	<b>Qualité des eaux usées dans les usines</b> COD/kg de produit	19,6% de réduction	
	<b>Réduire la consommation d'eau dans les usines</b> Intensité de la consommation des eaux de process (M <sup>3</sup> /T produit) Baseline 2000	3,1% de réduction	43,1% de réduction
	<b>Protéger les impluviums des sources d'eau minérale naturelle</b>	Outil SPRING (collaboration avec RAMSAR)	100% des sites actuels
<b>EMBALLAGES</b>			
	<b>Développer l'utilisation de matériaux recyclés</b> % rPET dans les Eaux % Papier recyclé	9% de rPET dans le pôle Eaux 73% de papier recyclé (données 2011)	
	<b>Expérimenter les matériaux bio-sourcés</b>		Activia, Actimel, Volvic & Stonyfield dans 7 pays
	<b>Approvisionner à 100% en papier recyclé ou en papier vierge issu de forêts gérées de manière responsable, de préférence FSC, d'ici 2020</b>	73% de papier recyclé et publication de la politique Empreinte Forêt	
<b>AGRICULTURE</b>			
	<b>Audits FaRM des pratiques environnementales, ainsi que de la qualité et de la sécurité alimentaire</b> % de couverture		Couverture à 85%
	<b>Construire et mettre en place un outil d'évaluation Agriculture durable</b>	Outil conçu (RISE)	
	<b>Approvisionner à 100% d'huile de palme certifiée RSPO d'ici fin 2014</b>	40% d'huile de palme certifiée (Séparation physique)	

La colonne « Performance 2012 » retranscrit les résultats des actions réalisées spécifiquement, ou initiées, en 2012.

La colonne « Performance cumulée » retranscrit les résultats des actions menées dans la durée, depuis plusieurs années.

Suivant la nature du critère, celui-ci est présenté selon la/les perspective(s) la/les plus pertinente(s).

## Taux de couverture des indicateurs environnementaux

Le tableau ci-dessous indique les données relatives aux taux de couverture des données environnementales des sites Danone aux 31 décembre 2011 et 2012 (indiqué « Périmètre Environnement sites de production » pour les indicateurs concernés).

Au 31/12	2011	2012
Nombre total de sites	163	194
Nombre total de sites ayant reporté des données	161	164
Couverture (% nombre de sites)	99%	85%

Le taux de couverture 2012 est impacté par le fait que les sociétés récemment acquises (Unimilk, Wockhardt) n'étaient pas incluses dans le nombre total de sites en 2011 mais le sont dans le nombre total de sites en 2012, bien que ces sites n'aient pas reporté de données. Pour les données 2012, le taux de couverture représente plus de 92% du chiffre d'affaires du groupe.

Dans les tableaux ci-après, les variations par rapport à l'année 2011 sont calculées à périmètre comparable, soit sur le périmètre des sites industriels présents sur les deux exercices (exclusion des sites industriels acquis ou démarrés en 2012 et des sites industriels sortis ou fermés en 2012).

## Nombre de sites certifiés ISO 14001

Danone a construit sa politique de Management Environnemental autour du référentiel international de la norme ISO 14001. **La certification ISO 14001 est un pré requis fixé par le groupe pour obtenir le plus haut niveau de performance** dans le cadre des audits d'évaluation des risques environnementaux GREEN (*voir paragraphe suivant*).

Le tableau ci-dessous indique les données relatives à la certification ISO 14001 des sites Danone aux 31 décembre 2011 et 2012 (Périmètre Environnement sites de production) :

Au 31/12	2011	2012
Nombre total de sites ayant reporté en 2012	161	✓ 164
Nombre total de sites certifiés ISO 14001	94	91
Pourcentage des sites certifiés ISO 14001	58%	55%

✓ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification dans le Document de Référence 2012.

## Programme GREEN (Global Risk Evaluation for Environnement)

En 1995, Danone a défini pour la fabrication de ses produits des normes environnementales de production (« Programme Green Plants ») et s'est assuré du respect de ces normes par des audits internes dès 1997.

En 2006, le groupe a déployé au niveau mondial le projet GREEN, un outil qui permet de suivre les principaux risques environnementaux relatifs aux sites industriels (risques d'accidents, de réputation et de non-conformité à la réglementation environnementale).

Au 31 décembre 2012, 67 % des sites industriels du groupe (Périmètre Environnement sites de production) ont fait l'objet d'un audit GREEN externe. Sur ces 110 sites, 50 sites ont fait l'objet d'un audit de suivi en 2012, et plus des deux tiers d'entre eux ont amélioré leur score par rapport à leur dernier audit.



# MATIÈRES

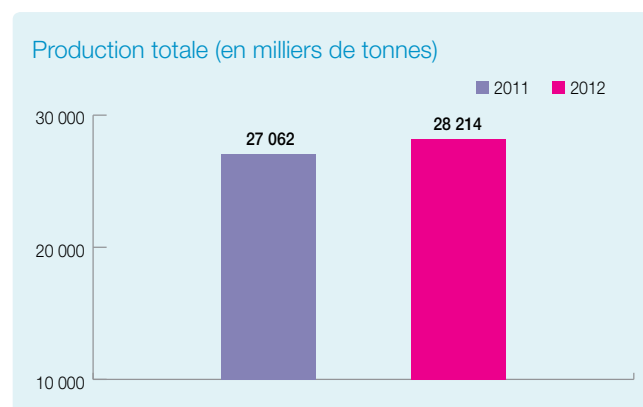
## EN1

### Consommation de matières en poids ou en volume

Le tableau ci-dessous indique les données relatives à la production des sites Danone aux 31 décembre 2011 et 2012 (Périmètre Environnement sites de production):

Milliers de tonnes	2011	2012	Variation 2011-2012 à périmètre comparable
Production totale	27 062	28 214	3,4%

✓ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification dans le Document de Référence 2012.



La production totale en tonnes a augmenté de 3,4% à périmètre comparable 2011/2012 en raison notamment d'une hausse de la production des pôles Eaux et Nutrition infantile.

Les principales matières consommées dans les produits du groupe sont :

- l'eau ;
- le lait liquide et le lait en poudre ;
- les matériaux d'emballage (plastique, carton, ...) ;
- le sucre ;
- les fruits.

**La quantité de matières premières consommées par tonne de produits finis est un des principaux critères de performance industrielle**, les matières premières représentant une part importante de la structure de coût des produits du groupe.

En conséquence, de nombreuses mesures sont prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation :

- eau : dans le pôle Eaux, les sites mesurent toutes les quantités d'eau consommées pour chaque usage (production, nettoyage, ...) afin d'identifier les postes générant des pertes, et de définir les plans d'actions adéquats de réduction de ces pertes. Les sites ont des objectifs annuels de réduction de leurs pertes en eau, leurs performances et leur classement étant publiés trimestriellement au sein du pôle. Depuis 2008, plus de 10 milliards de litres ont ainsi été économisés (équivalent à 10 000 milliers de tonnes) ;
- lait liquide, sucre, fruits : dans le pôle Produits laitiers frais, les pertes de matières premières sont suivies quotidiennement sur les sites industriels, et les résultats consolidés tous les mois au niveau des filiales et du pôle pour permettre la comparaison aux objectifs mensuels inscrits dans le processus budgétaire ;
- matériaux d'emballage : le développement des emballages de Danone respecte les principes d'éco-conception. Définis en 2002, ceux-ci vont être à nouveau renforcés en 2013 et déployés dans tous les pôles.

## MATIÈRES

## ÉNERGIE

## EN2

## Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées

Plus d'un tiers des emballages primaires et secondaires du groupe sont issus de matériaux recyclés, dont 73% pour les cartons (diagnostic 2012 sur la base des volumes 2011).

En ce qui concerne spécifiquement les emballages en plastique, le groupe vise à accroître la proportion de plastique PET (PolyEthylène Téréphtalate) recyclé (rPET) utilisé dans ses bouteilles. Plusieurs marques du pôle Eaux telles que Volvic, Evian et Bonafont utilisent déjà du rPET. A fin 2012, la part de rPET est de 9% sur l'ensemble du pôle. Pour Bonafont, le taux de rPET utilisé en 2012 s'élève à 50%.

Pôle Eaux	2008	2009	2010	2011	2012
% rPET (g rPET/g PET)	4%	8%	10%	10%	9%

Le taux de rPET passe de 10% en 2011 à 9% en 2012. Ceci est dû à un effet mix défavorable au sein du pôle : les filiales qui ont le moins progressé en volumes sont celles qui ont un taux de rPET élevé.

Malgré les contraintes de disponibilité du PET recyclé, liées aux investissements nécessaires à la fiabilisation de la filière qui se réalisent par étapes, Danone a réussi à maintenir le taux moyen d'utilisation de PET recyclé en 2012, avec une ambition long terme d'atteindre 25% pour les filiales du pôle Eaux.

## EN3

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

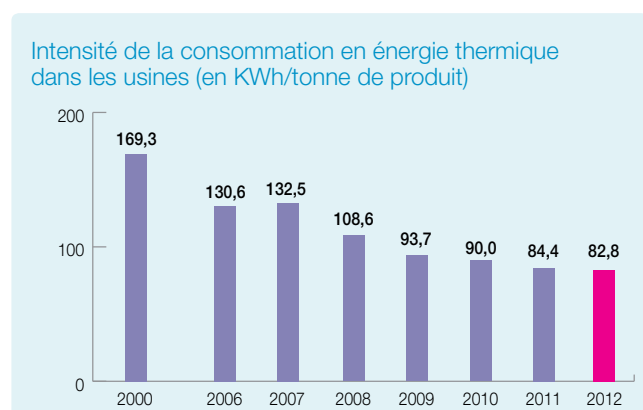
Le tableau ci-dessous indique les données relatives à la consommation d'énergie thermique des sites Danone aux 31 décembre 2011 et 2012 (Périmètre Environnement sites de production) :

MWh	2011	2012
Gaz naturel	1 495 749	1 617 411
Fuel lourd	232 340	114 025
Fuel domestique	143 990	129 008
Butane/propane	66 147	97 462
Charbon	203 383	160 528
Autre ressources	0	9 704
<b>Consommation d'énergie directe</b>	<b>2 141 609</b>	<b>2 128 138</b>
Energie thermique renouvelable produite sur site	23 636	85 748
Vapeur achetée	118 327	123 046
Froid acheté	0	0
<b>Consommation d'énergie thermique (avec vapeur)</b>	<b>2 283 572</b>	<b>2 336 932</b>
Intensité de la consommation en énergie thermique (kWh/tonne de produit)	84,4	82,8

La consommation d'énergie thermique totale augmente de 2,3% tandis que la production totale du groupe augmente de 4,3%. **Cela se traduit par une diminution de l'intensité énergétique thermique qui passe de 84,4 kWh/tonne de produit en 2011 à 82,8 kWh/tonne de produit en 2012.**

A noter que la moitié de l'augmentation de l'énergie thermique totale entre 2011 et 2012 provient d'énergies thermiques renouvelables. La chaudière à biomasse de l'usine de Poços de Caldas au Brésil, par exemple, fonctionne maintenant depuis un an et a permis la génération de plus de 68 000 MWh d'énergie thermique, réduisant d'autant la consommation d'énergie fossile (fuel lourd) pour ce site. Sur le site de Wexford en Irlande, une chaudière à biomasse a également été installée fin 2012 afin de diminuer les besoins en énergie fossile du site (voir l'indicateur EN6).

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de l'intensité de la consommation en énergie thermique sur les sites industriels depuis 2000, sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées. L'intensité de consommation d'énergie thermique a baissé de 51% sur la période 2000-2012.



## EN4

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

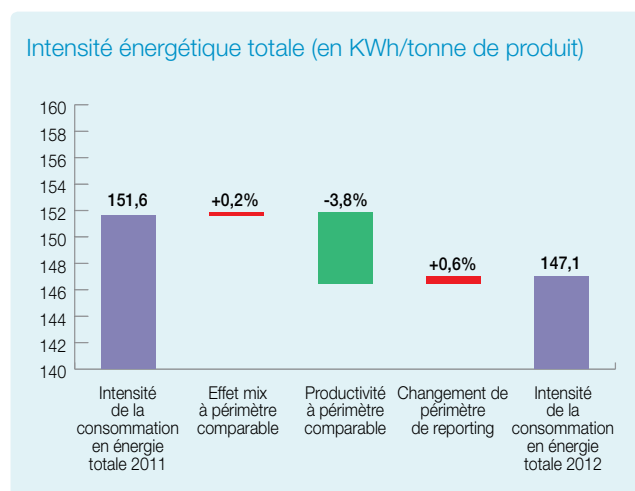
Le tableau ci-dessous présente les consommations d'énergie des sites industriels du groupe aux 31 décembre 2011 et 2012 (Périmètre Environnement sites de production) :

MWh	2011	2012	Variation 2011-2012 à périmètre comparable
Consommation d'énergie thermique (avec vapeur)	2 283 572	2 336 932	
Electricité	1 819 939	1 814 245	
dont électricité issue spécifiquement de sources 100% renouvelables	91 271	72 249	
<b>Energie totale</b>	<b>4 103 511</b>	<b>4 151 177</b>	<b>-0,4%</b>
Intensité de la consommation en énergie (KWh/tonne de produit)	151,6	147,1	-3,6%

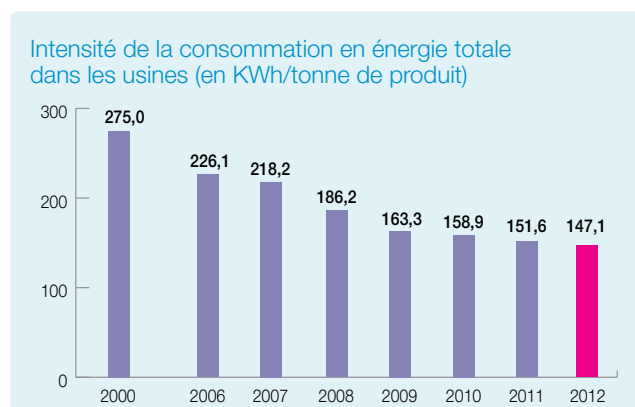
✓ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification dans le Document de Référence 2012.

A périmètre comparable, l'intensité de consommation d'énergie (consommation d'énergie par tonne de produit) a été réduite de 3,6% entre 2011 et 2012. Cette évolution est principalement liée au déploiement de bonnes pratiques de gestion des énergies dans tous les pôles (voir l'indicateur SUPP EN5 pour plus d'informations) permettant des efforts de productivité à hauteur de 3,8%, ainsi qu'au résultat d'un effet mix défavorable à hauteur de 0,2% (hausse de la production sur les sites du pôle Nutrition infantile).

Le graphique ci-dessous présente l'analyse de l'évolution de l'intensité énergétique entre 2011 et 2012 sur les sites industriels :



Le graphique ci-dessous représente l'évolution de l'intensité de la consommation en énergie totale dans les sites industriels depuis 2000, sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées. L'intensité de consommation d'énergie totale a baissé de 46,5% sur la période 2000-2012.



## ÉNERGIE

### SUPP EN5 Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique

Une meilleure gestion de l'énergie a pu être déployée en actionnant deux leviers principaux :

- **L'optimisation de la production d'énergie sur les sites.**

Par exemple, dans le pôle Produits laitiers frais, plusieurs sites disposent d'installations de cogénération afin de produire de l'électricité et de la chaleur à partir d'une seule source d'énergie, améliorant ainsi le rendement énergétique de l'usine. La cogénération permet de récupérer jusqu'à 90% de l'énergie contre 40 à 55% sur des systèmes classiques ;

- **L'optimisation de l'utilisation des énergies.**

Par exemple, le pôle Nutrition infantile a mis en place en mars 2012 dans son usine de Macroom en Irlande une nouvelle tour de séchage plus efficace que la précédente (grâce à un nouveau procédé d'induction d'air et une meilleure récupération de l'énergie), alimentée désormais au gaz naturel et non plus au fuel lourd. Cela permet de réduire les coûts de 1,3 millions d'euros par an et les émissions de CO<sub>2</sub> de 23 500 tonnes/an.

Le partage des meilleures pratiques et l'émulation entre les usines ont permis en 2012 de renforcer cette dynamique d'amélioration.

Au sein du pôle Eaux, l'outil WattWatcher, déployé sur l'ensemble des sites permet d'établir des objectifs de performance adaptés à chaque usine. De 2008 à 2012, cet outil a permis de réduire de 18% l'intensité énergétique du pôle, réduction qui a engendré 40 millions d'euros d'économies sur les dépenses énergétiques et permis d'éviter l'émission de 250 000 tonnes de CO<sub>2</sub> sur cette période. L'ambition est de maintenir cet effort sur les années à venir.

Au sein du pôle Produits laitiers frais, **les universités de l'énergie appelées « Campus Energie » se poursuivent en réunissant des experts du sujet afin de déployer les meilleures pratiques dans l'ensemble des sites industriels.** En 2012, 7 sessions d'une semaine ont été organisées dans les différentes zones géographiques où sont implantées les usines du pôle. A chaque rencontre, le site accueillant la réunion fait l'objet d'un audit et un plan d'action est mis en place. Ce procédé, mené dans un esprit de concertation et de fertilisation croisée, permet de faire le lien entre les meilleures pratiques partagées dans le réseau et le travail concret d'amélioration sur le terrain.

## SUPP EN6

**Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelable ou à rendement amélioré : réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives**

### Cogénération

Plusieurs sites ont opté pour des installations de cogénération afin de produire de l'électricité et de la chaleur à partir d'une seule source d'énergie, améliorant ainsi le rendement énergétique de l'usine. **La cogénération permet de récupérer jusqu'à 90% de l'énergie contre 40 à 55% sur des systèmes classiques.** Sur le site de Bierun en Pologne (pôle Produits laitiers frais), cette pratique permet d'éviter l'émission d'environ 5 400 tonnes de CO<sub>2</sub> chaque année. L'usine d'Ochsenfurt en Allemagne (pôle Produits laitiers frais) réduit ses émissions annuelles de CO<sub>2</sub> de 7% grâce à cette technologie.

### Energie thermique d'origine renouvelable

Danone expérimente des projets de production et d'utilisation d'énergies renouvelables, notamment :

- en Indonésie, où les caractéristiques géologiques permettent de capter l'énergie géothermique naturelle. L'usine de Brastagi est désormais alimentée par cette source d'énergie renouvelable qui permet d'éviter l'émission d'environ 13 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> chaque année ;
- au Brésil, dans l'usine de Poços de Caldas, où une chaudière à biomasse a été mise en route au mois d'août 2011, permettant ainsi de remplacer le fuel lourd utilisé pour la production de chaleur. Ce projet repose sur l'utilisation d'une biomasse disponible en grande quantité et renouvelable. Il utilise des ressources naturelles « bois énergie » bénéficiant d'une certification durable et devrait éviter l'émission de 18 300 tonnes de CO<sub>2</sub> chaque année. Grâce à l'utilisation de la biomasse, l'énergie thermique utilisée par l'usine provient quasi exclusivement de sources renouvelables ;

- en 2012, c'est le site de la division Nutrition infantile de Wexford en Irlande qui a investi 3,8 millions d'euros dans une chaudière à bois permettant d'économiser 9500 tonnes de CO<sub>2</sub> par an et permettant de réduire la facture d'énergie fossile de 750 000 euros par an. Ce projet devrait également permettre le développement d'une filière bois locale labellisée « FSC » et la création de 65 d'emplois indirects sur la filière amont. Ce projet a été soutenu par le Fonds Danone pour l'Ecosystème et a remporté le prix du meilleur projet Nature 2012.

### Achat d'électricité issue spécifiquement de sources 100% renouvelables

Chaque filiale a la responsabilité de son choix de mix énergétique. En 2012, 8 sites industriels ont acheté de l'électricité provenant de sources 100% renouvelables (énergie éolienne, énergie hydraulique, ...). Au total, cela représente 4% des achats d'électricité du groupe.

## SUPP EN7

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

*Voir l'indicateur EN6.*

## EAU

## EN8

Volume total d'eau prélevé,  
par source

Le tableau ci-dessous présente les consommations d'eau des sites industriels du groupe aux 31 décembre 2011 et 2012 (Périmètre Environnement sites de production) :

Milliers de m <sup>3</sup>	2011	2012
<b>Total d'eau prélevée sur le milieu environnant</b>	<b>57 330</b>	<b>58 707</b>
eau de forage	42 457	43 589
eau de ville	11 055	11 862
eau de rivière	3 818	3 256

✓ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification dans le Document de Référence 2012.

Sur les 58 707 milliers de m<sup>3</sup> d'eau prélevée, Danone utilise :

- 22 996 milliers de m<sup>3</sup> d'eau pour la composition de ses produits finis, principalement sur ses sites d'embouteillage (contre 21 978 milliers de m<sup>3</sup> en 2011) ;
- 35 711 milliers de m<sup>3</sup> d'eau pour le processus industriel (contre 35 352 milliers de m<sup>3</sup> en 2011).

La consommation d'eau du groupe augmente de 2,4% de 2011 à 2012, qui se décompose en +1,8% liés à la hausse des quantités d'eau utilisées pour la composition des produits, et +0,6% liés à la hausse des quantités d'eau liées au processus industriel.

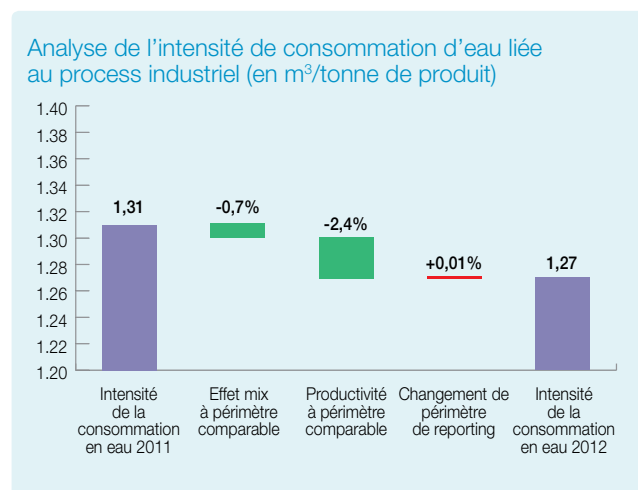
Le tableau ci-dessous présente les consommations d'eau liées au processus industriel des sites du groupe aux 31 décembre 2011 et 2012 (Périmètre Environnement sites de production) :

Milliers de m <sup>3</sup>	2011	2012	Variation 2011-2012 à périmètre comparable
Consommation d'eau liée au process industriel	35 352	✓ 35 711	0,1%
Intensité de la consommation d'eau liée au process industriel (en m <sup>3</sup> /tonne de produit)	1,31	1,27	-3,1%

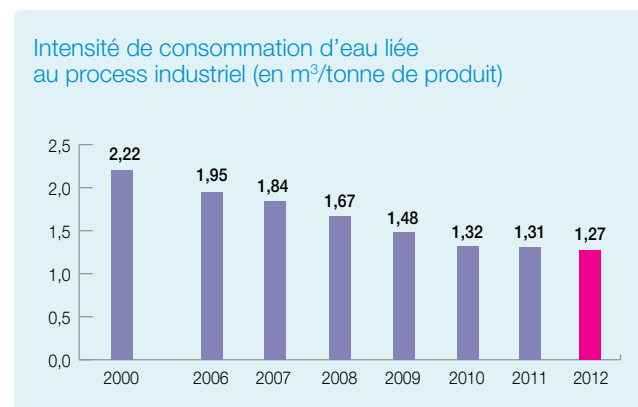
✓ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification dans le Document de Référence 2012

A périmètre comparable, l'intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel a été réduite de 3,1% entre 2011 et 2012. Cette évolution est le résultat d'un effet mix favorable pour 0,7% (hausse de la production sur les sites du pôle Eaux) et d'efforts de productivité dans l'ensemble des pôles à hauteur de 2,4%.

Le graphique ci-dessous présente l'analyse de l'évolution de l'intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel entre 2011 et 2012 :



Le graphique ci-dessous représente l'évolution de l'intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel du groupe depuis 2000, sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées. L'intensité de consommation d'eau a baissé de 43,1% sur la période 2000-2012.





Au sein du pôle Produits laitiers frais, les bonnes pratiques, notamment l'utilisation de l'eau dans les circuits de nettoyage, sont consolidées dans l'outil NEPTUNE et déployées dans les sites.

Dans le pôle Eaux, les sites mesurent grâce à l'outil WaterWatcher toutes les quantités d'eau consommées pour chaque usage (production, nettoyage, ...) afin d'identifier les postes générant des pertes, et de définir les plans d'action adéquats de réduction de ces pertes. Les sites ont des objectifs annuels de réduction de leurs pertes en eau, leurs performances et leur classement étant publiés trimestriellement au sein du pôle. **Depuis 2008, plus de 10 milliards de litres ont ainsi été économisés.**

En 2012, Danone a poursuivi ses recherches en matière d'empreinte eau notamment avec son partenaire Quantis, mais également en contribuant au développement des standards internationaux (ISO) et européens (ENVIFOOD protocol).

Cette démarche a permis d'établir une méthodologie d'évaluation de l'empreinte eau consommée prenant en compte :

- l'inventaire des consommations à chaque stade d'élaboration du produit (ingrédients, emballages, production, conditionnement), de transport, d'utilisation par le consommateur, et de sa fin de vie ;
- les facteurs de stress hydrique locaux (le stress hydrique se définit comme une insuffisance d'eau de qualité satisfaisante, pour pouvoir répondre aux besoins humains et environnementaux) ;
- les mesures compensatoires directement liées à l'élaboration du produit (politique de protection ou programme RSE) qui sont évaluées sous forme de crédits en volumes d'eau.

**Cette méthodologie d'évaluation permettra d'identifier les zones sensibles et les leviers de réduction des impacts sur l'ensemble du cycle de vie des produits du groupe, dans une première phase au sein du pôle Eaux.**

De plus, en 2012, le pôle Produits laitiers frais a testé avec Quantis et l'Institut de l'élevage une méthodologie d'évaluation de l'empreinte en eau sur l'amont agricole dans quatre filiales du groupe réparties dans différentes régions du monde.

## EAU

## SUPP EN9

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

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

Sur les 59 millions de m<sup>3</sup> d'eau prélevée, Danone utilise environ 23 millions de m<sup>3</sup> d'eau pour la formulation de ses produits finis (hors processus industriel), provenant essentiellement des 89 sites d'embouteillage.

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

Danone a établi une charte intitulée « **Politique de protection des eaux souterraines** », signée par Franck Riboud en Octobre 2004. Cette politique définit l'obligation, en termes d'exploitation des ressources naturelles et patrimoniales, d'une gestion durable des eaux souterraines. Elle réaffirme des objectifs majeurs de protection et décrit avec précision les principes de leur application par toutes les filiales du groupe. Ces principes d'application sont l'objet d'un diagnostic systématique de chaque source, ainsi que des plans d'actions spécifiques. L'évaluation des sites est réalisée via l'outil SPRING (Sustainable Protection and Resources managING) qui définit des standards de gestion pour chaque source d'eau embouteillée par le groupe. Cet outil a été déployé dans 100% des sites du pôle Eaux qui ont établi une cartographie nationale et régionale des disponibilités afin d'identifier notamment les risques de pollution et de pérennité de la ressource en eau, et les zones d'actions prioritaires. En 2012, l'organisation RAMSAR (convention internationale de protection des zones humides, Nations Unies), l'UICN

(Union Internationale pour la Conservation de la Nature) et Danone se sont engagés dans un processus de reconnaissance de SPRING.

En 2011, un nouvel outil scientifique (Hydre) a été mis en place sur les sites de Danone Eaux France et de Health (de la filiale Danone Waters China). **Cet outil permet de suivre et de prévoir l'évolution de la quantité et de la qualité de l'eau sur l'ensemble d'un bassin versant par l'analyse des données géologiques et hydrogéologiques.** En 2012, cet outil a été déployé sur les sites polonais et argentins. La filiale indonésienne Danone Aqua sera intégrée au programme au cours de l'année 2013. Par ailleurs, cette dernière poursuit le partenariat entre l'université Paris VI et l'université de Gadjah Mada créé dans le but d'enrichir la formation des hydrogéologues.

*Voir les programmes de protection des zones de biodiversité en EN11.*

## SUPP EN10

## Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée

Les sites industriels utilisent de l'eau pour les circuits de refroidissement des lignes de production. Cette eau est réutilisée dans la grande majorité des cas (les circuits de refroidissements ouverts sont l'exception et non la norme). Par exemple, dans le pôle Nutrition infantile, l'usine de Brive-la-Gaillarde réutilise une partie de cette eau pour le nettoyage des lignes et une autre pour l'aseptisation à la vapeur. Le site a ainsi réduit sa consommation d'eau d'environ 50%.

Les sites industriels utilisent également de l'eau pour les cycles de lavage des lignes de production, qui sont optimisés pour en réutiliser le maximum dans les cycles de prélavage. Des investissements ont été réalisés dans plusieurs sites afin de mieux récupérer l'eau, comme cela avait été fait précédemment sur le site de Bailleul en France. Désormais, 4 usines du pôle Produits laitiers frais sont passées sous le seuil de 2 m<sup>3</sup> d'eau consommée par tonne de produit.

## BIODIVERSITÉ

### EN11

#### Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées

Les sites du groupe se situent dans des écosystèmes et des climats très divers. Parmi ces sites, plusieurs bénéficient d'un environnement exceptionnel et d'une protection particulière, c'est notamment le cas des sites du pôle Eaux dont **les impluviums font l'objet d'une attention accrue**. Les projets initiés depuis plusieurs années se poursuivent (actions de l'APIEME à Evian, du CEPIV à Volvic, de l'association de Lanjaron en Espagne, ...).

En France, Danone poursuit des actions de protection de ses sources en concertation avec les partenaires locaux suivant le modèle développé en 1992 avec l'**Association de Protection de l'Impluvium d'Evian et des Eaux Minérales d'Evian** (APIEME). Cette démarche est aujourd'hui déployée sur 100% des sources d'eau minérale naturelle du groupe.

En septembre 2008, l'impluvium d'Evian a été inscrit sur la liste des zones humides de la Convention Ramsar (programme des Nations Unies), dont l'objet est notamment d'**assurer une gestion durable de ces zones, essentielles au maintien de la biodiversité**. En Argentine, le site de Villavicencio s'étend dans une réserve naturelle de plus de 70 000 hectares. Tout proche de la Cordillère des Andes, le site abrite une riche biodiversité et des actions sont mises en place pour assurer une gestion durable du territoire et la protection des ressources hydriques. Des projets d'écotourisme et de sensibilisation à l'environnement sont développés dans la réserve. **En 2011, Danone a signé un accord avec la Wetland Fundation visant à ce que le site de Villavicencio en Argentine soit, à l'instar du site d'Evian, reconnu comme un site Ramsar.**

En France, l'un des principaux axes d'action consiste à travailler en partenariat avec les agriculteurs afin de promouvoir une agriculture durable. **Il s'agit d'éviter l'usage de pesticides et d'engrais susceptibles de ruisseler et de s'infiltrer dans le réseau hydrologique.**

Ainsi, l'APIEME prévoit l'installation prochaine d'un biométhaniseur sur l'impluvium d'Evian. Cette installation permettra à terme de traiter les effluents agricoles du Canton d'Evian pour garantir l'épandage d'engrais naturels, vertueux pour la protection de la biodiversité, tout en produisant de l'énergie renouvelable. En 2011, l'APIEME a initié un programme d'inventaires naturalistes sur l'ensemble du Canton d'Evian, dans l'objectif de renforcer la connaissance de la biodiversité sur son territoire et d'élaborer un plan d'actions de préservation. Ce diagnostic sur deux ans mobilise des experts écologistes et des partenaires politiques. En 2012, au terme de la phase d'étude, l'APIEME disposait d'une connaissance approfondie des espèces et des milieux naturels ainsi que des moyens à mettre en œuvre afin d'assurer leur maintien et de suivre leur évolution. Parallèlement, afin de mieux valoriser ses actions et de sensibiliser les acteurs locaux à la protection de l'eau et de la biodiversité, l'APIEME s'est dotée d'un site Internet : [www.apieme-evian.com](http://www.apieme-evian.com)

L'association « La Bulle Verte », créée en 2010 et rassemblant la ville de Saint-Galmier (abritant la source Badoit) et les communes environnantes, s'implique **en faveur de la préservation des espaces naturels et de la biodiversité**. Les partenaires, tels que la Chambre d'Agriculture, l'ARDAB (Association des Producteurs Biologiques du Rhône et de la Loire) et l'Agence de l'Eau Loire Bretagne, vont désormais accompagner la Bulle Verte pour élaborer un programme d'action permettant de déployer des pratiques agricoles respectueuses de la qualité de l'eau. Afin d'aller plus loin, l'association s'est engagée aux côtés de la LPO (Ligue de Protection des Oiseaux) dans un programme d'inventaires faune-flore à l'échelle des 40 kilomètres carré de l'impluvium.

## BIODIVERSITÉ

Par ailleurs, l'Association PEPS'S a vu le jour en 2012 pour protéger l'impluvium de l'Eau Minérale Naturelle de la Salvétat, regroupant l'usine et les cinq communes de l'impluvium. Un programme d'action adapté est en cours de déploiement pour protéger ce territoire de plus de 80 kilomètres carré.

De plus, les actions menées sur l'impluvium de Volvic par le CEPIV sont au cœur du projet européen baptisé Life-SEMEAU. Ce projet concerne le développement d'un outil de simulation du rôle de la forêt sur la qualité et la quantité des ressources en eau. **Cet outil permet de définir, en concertation avec les acteurs locaux, des scénarii de gestion agricole et forestière des territoires concernés, combinant protection de la ressource en eau et développement économique local.** Il est transposable aux bassins versants de moyenne montagne et de collines d'Europe dont une part importante de la surface est recouverte par la forêt.

**En Indonésie, la filiale Danone Aqua a mis en place un programme de gestion durable des ressources en eau à Klaten afin de respecter les équilibres naturels.** Ce programme comprend plusieurs volets : études sur les eaux souterraines et les eaux de surface, développement économique des communautés ainsi que préservation de l'environnement.

La bonne gestion des ressources naturelles aquifères nécessite une connaissance approfondie du fonctionnement hydrologique et hydro-géologique. En collaboration avec les universités de Paris VI et Yogyakarta, Danone Aqua a conduit des études géologiques et hydro-géologiques, et a développé un réseau de stations météorologiques sur la zone d'études. De plus, **un programme de protection des eaux de surface a été engagé à travers le soutien aux bonnes pratiques agricoles sur les sous-bassins versants, et renforcé par l'étude complète du cycle de l'eau** (par ex. précipitation, infiltration, ruissellement, évapo-transpiration).

En collaboration avec le CIRAD, une ONG locale (Bina Swadaya) et le Fonds Danone pour l'Ecosystème, Danone Aqua a contribué à la mise en place de la coopérative Pusur Lestari qui permet aux agriculteurs de 36 villages dans le

bassin versant de Pusur d'améliorer leur qualité de vie. La coopérative leur permet d'obtenir des financements, des formations en agronomie et un meilleur accès au marché. Un programme de reforestation a été développé dans 3 villages situés dans des zones de recharge, qui a été ensuite répliqué de façon autonome par les communautés avec le support des autorités locales du district de Boyolali.

De plus, un programme de réhabilitation des infrastructures d'irrigation a été lancé afin d'en réduire les pertes. Les partenaires ont aussi mené une campagne visant à l'augmentation de la production de riz tout en améliorant l'efficacité dans l'utilisation de l'eau.

En 2011, sur le site de Longmen (Guangzhou) en Chine, un projet pilote avait été lancé en collaboration avec des instituts agronomiques, les autorités et les populations locales afin de **réduire l'utilisation de pesticides et de fertilisants par les producteurs de mandariniers sur l'impluvium.** En 2012, une étude de faisabilité portant sur quatre composantes fondamentales (les sols, la biodiversité, la gouvernance et l'impact socio-économique) a été menée avec l'expertise de l'UICN afin de définir le plan d'action les années à venir. Cette étude a permis la création d'un nouveau projet soutenu par le Fonds Danone pour l'Ecosystème.

Enfin, dans le pôle Produits laitiers frais, l'usine du Molay en France a été réhabilitée depuis 2009 en zone Natura 2000.

### 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**

**Dans le pôle Eaux, la protection de la biodiversité est l'un des piliers de la stratégie de protection de la ressource naturelle en eau.**

La mise en exploitation d'une source est liée à sa qualité intrinsèque. La source doit présenter une excellente protection géologique et naturelle. L'aquifère minéral d'Evian par exemple est protégé par une couche

imperméable de plusieurs dizaines de mètres d'épaisseur et d'une durée moyenne de renouvellement de 20 ans.

Chaque source fait l'objet d'études géologiques approfondies qui sont complétées par des études environnementales pour déterminer les facteurs de risques aux alentours et mettre en place des actions de protection du patrimoine naturel et rural. Danone s'appuie sur les législations locales, nationales et des accords contractuels pour assurer une garantie d'exploitation qui peut se traduire par la mise en œuvre de prescriptions contraignantes (forages interdits, activités polluantes réglementées, etc.)

Le captage de l'eau se fait principalement par forage dans un périmètre clôturé interdit à toute personne non habilitée. Les équipements de captage assurent l'hygiène et la constance de l'exploitation, et sont adaptés à l'hydrodynamisme de la ressource. C'est pourquoi Danone s'est entouré d'experts lui permettant d'assurer l'exploitation rationnelle et durable des sources. Pour chaque gisement exploité, le renouvellement de la ressource naturelle est le critère incontournable. Il n'est jamais prélevé plus que ce que la ressource peut naturellement produire.

La constance de la composition de l'eau est vérifiée par des prélèvements réguliers, confiés à des laboratoires extérieurs agréés. L'embouteillage est réalisé dans des conditions d'hygiène très strictes et la qualité de l'eau est contrôlée quotidiennement.

**Dans le domaine de l'agriculture et de la collecte du lait, le pôle Produits laitiers frais a mis en place, depuis 1997, avec l'ensemble de ses agriculteurs partenaires, la démarche FaRMs** (voir l'indicateur EN26 relatif aux initiatives prises pour le développement d'une agriculture durable), permettant d'améliorer et d'auditer leurs pratiques environnementales (consommations d'énergie et d'eau, usage des engrais et du fumier, déchets, bien-être des animaux, etc.). Cet outil encourage les agriculteurs à laisser les haies et les bandes enherbées sur leurs parcelles, en particulier à proximité des cours d'eau, afin de préserver la biodiversité.

Par ailleurs, Danone soutient les projets favorisant l'utilisation raisonnée de pesticides et d'engrais, et soutient des modèles

d'agriculture plus intégrés (Bleu Blanc Cœur, etc.), ou biologiques (« les deux vaches », Stonyfield farms, etc.).

## SUPP EN13

### Habitats protégés ou restaurés

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

#### Les actions du Fonds Livelihoods

Fort de son expérience réussie dans le cadre des projets de compensation carbone initiés dès 2008 en partenariat avec l'IUCN et la convention de Ramsar sur les zones humides, Danone a souhaité associer d'autres entreprises en créant le Fonds Livelihoods en 2011. Ce fonds carbone, qui regroupe aujourd'hui 7 grandes entreprises autour de Danone, investit dans de grands projets de restauration d'écosystèmes naturels. Ces projets contribuent à lutter contre le changement climatique en séquestrant d'importants volumes de carbone. L'objectif est de 7 millions de tonnes de carbone stockées sur 20 ans pour un investissement minimum de 30 millions d'euros. Livelihoods a déjà investi dans 6 projets en Afrique et en Asie, sur trois types d'activité.

#### La restauration de mangrove

Depuis 2008, Danone puis le Fonds Livelihoods se concentrent, avec la convention Ramsar et l'IUCN, sur les écosystèmes des mangroves pour des raisons essentielles : ils font partie des écosystèmes les plus menacés au monde, ce qui met en danger les populations vulnérables qui y habitent. Ils ont une biodiversité très riche, à l'interface entre les écosystèmes aquatique et terrestre. Ces écosystèmes fournissent de la matière organique, garantissent la biodiversité nécessaire au développement des ressources en poissons, et protègent les cultures qui leur sont liées. Enfin, producteur important de biomasse, l'écosystème de la mangrove a un haut potentiel de séquestration de carbone.

3 projets sont en cours :

- **au Sénégal** : avec plus de 10 000 hectares de restauration de mangrove, le projet développé par l'ONG **Océanium** au Sine Saloum et en Casamance est le plus grand projet de restauration de mangrove au monde. Près de 450 villages sont engagés dans cette aventure. Avec le soutien

## BIODIVERSITÉ

du Fonds Livelihoods, les principaux acteurs de cette grande réussite, Océanium et les communautés locales, mettent leurs compétences en commun pour entretenir l'écosystème local et y développer une activité économique pérenne ;

- **en Inde** : en collaboration avec l'ONG **Nature Environment and Wildlife Society** (NEWS) et les communautés locales de la région de Sundarban, le projet a pour objectif de restaurer 6 000 hectares de mangrove. Cette zone s'étend sur des régions proches des villages et leur fournit une protection naturelle contre les événements climatiques. Le projet permet également l'entretien des surfaces sédimentaires qui permettent la reconstruction des ressources en poissons. A fin 2012, près de 3 000 hectares ont été plantés ;
- **en Indonésie**, sur l'île de Sumatra : le projet de restauration initié en 2011 avec l'ONG **Yagasu** a pour but de reconstruire la mangrove en plantant un mélange d'espèces locales et de restaurer un écosystème fonctionnel pour favoriser l'activité économique des communautés locales (poissons, crabes, crevettes, miel, ...). 500 hectares ont été plantés en 2011, 1500 hectares de nouvelles plantations de mangrove devraient être plantés d'ici la fin Février 2013. L'objectif à terme est de 5 000 hectares plantés.

### L'agroforesterie

Les projets d'agroforesterie permettent la régénération de sols, pâturages, forêts et cultures dégradés, ayant perdu leur contenu en matières organiques et leur fertilité. Différents protocoles agronomiques sont mis en place en fonction des conditions locales. Ces protocoles ont pour but à la fois de restaurer la fertilité des terres et de catalyser les activités agricoles sur les cultures vivrières et de rente.

En Inde, dans la vallée d'Araku, **la fondation Naandi s'emploie depuis les dix dernières années à soutenir les exploitants agricoles de la région**. Ils sont organisés au sein d'une « Petite Coopérative Tribale de Fermiers » et ont initié la replantation d'arbres d'ombrage pour les cultures de café, avec l'aide de Naandi. Le projet, commencé en 2010 avec le Fonds Livelihoods, a pour ambition la plantation d'environ 6 millions d'arbres, dont environ la moitié sont des arbres d'ombrage pour les cultures de café. 6 000 hectares ont été plantés et les arbres d'ombrage

devraient être plantés entre 2013 et 2014. 10 000 petits producteurs de café sont impliqués dans le projet qui impacte environ 65 000 personnes.

Ces arbres seront entretenus de façon durable, et les rendements ainsi que la qualité des récoltes devraient s'améliorer. De plus, une captation d'environ 1,1 million de tonnes de carbone est attendue dans les 20 prochaines années.

### L'énergie rurale

La capacité à répondre aux besoins énergétiques de base (chauffage et éclairage) est un défi pour les pays émergents, en particulier dans les zones rurales. Des modes de cuisson inefficaces impliquent à la fois des coûts énergétiques importants mais aussi des risques de maladies respiratoires pour les populations locales. C'est par ailleurs une cause majeure de déforestation créant une forte pression sur les forêts, menaçant les écosystèmes et leur biodiversité. Les projets d'optimisation sont axés sur des solutions simples et plus efficaces. Ces modes de cuisson améliorés permettent une forte diminution de la consommation de bois, et par conséquent, des émissions de CO<sub>2</sub> évitées pouvant être converties en crédits carbone.

Déjà très présent dans l'agroforesterie et la reconstitution des écosystèmes naturels, le Fonds Livelihoods a lancé fin 2012 au Kenya, en collaboration avec **Climate Pal**, son premier projet dans le domaine de l'énergie rurale : « Hifadhi » (qui signifie « conserver » ou « garder » dans la langue locale). Ce projet comporte deux volets complémentaires :

- la diffusion de 60 000 foyers améliorés sur trois districts. Ces foyers en argile serti de métal permettent de réduire de 60% la consommation de bois par rapport aux foyers traditionnels, ce qui permet de préserver les forêts locales (environ 1 200 hectares de forêt non brûlés) et de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> (1,5 million de tonnes évitées) ;
- la mise en œuvre, dans le même temps, d'un ambitieux projet de replantation : 2,4 millions d'arbres seront plantés avec les communautés. Ces arbres apporteront non seulement du bois de chauffe mais également des fruits pour l'alimentation et la vente, du bois d'œuvre et permettront de restaurer des sols dégradés.



### Le « Livelihoods Day » durant la 11<sup>ème</sup> Convention sur la diversité biologique

L'équipe du Fonds Livelihoods et une douzaine de chefs de projets ont assisté à la 11<sup>ème</sup> « Conference of the Parties », la convention sur la diversité biologique des Nations Unies, qui a eu lieu du 8 au 20 octobre à Hyderabad en Inde. Le Livelihoods Days, initié par le Fonds Livelihoods, a été organisé en collaboration avec le centre mondial d'agroforesterie (ICRAF), l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (IUCN), la convention Ramsar et le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM).

### Les actions de Danone à travers ses marques

#### Zywiec Zdroj : „Po stronie natury” (« Du côté de la nature »)

« Du côté de la nature » est un programme mis en œuvre depuis 2009 par la filiale Zywiec Zdroj, marque d'eau minérale naturelle en Pologne, en partenariat avec la **Fundacji Nasza Ziemia** (« Fondation pour notre Terre ») et la Direction Régionale des Forêts domaniales à Katowice. Il comporte différents volets :

- la plantation de 3 millions d'arbres d'espèces natives en trois ans dans la région des Beskides (où l'usine est implantée) ;
- un concours de subvention qui a bénéficié à 70 projets environnementaux locaux répondant aux besoins de la communauté (dans les domaines de la plantation et de la protection des arbres, de la protection des ressources en eau, etc) impliquant 187 organisations locales ;
- l'organisation de formations et de conférences à l'échelle nationale, auxquelles ont assisté 350 éducateurs, ainsi que de 60 ateliers éducatifs auxquels ont participé 1 200 enfants.

#### Danonino : « Plant a tree »

Dans 9 pays où le groupe opère, la marque Danonino (vendue en France sous le nom de Petit Gervais aux Fruits) a initié une campagne « Plant a tree » (« Plante un arbre ») qui vise à sensibiliser les enfants à la biodiversité en incluant un sachet de graines dans chaque pack de yaourts. Lancée initialement au Brésil en 2010, puis aux Etats-Unis, au Mexique, en Argentine et dans quatre pays d'Europe en 2011, cette campagne a été déployée en 2012 en Russie avec des graines de légumes.

Au Mexique, au Brésil et en Argentine, les enfants peuvent aussi planter un arbre virtuel sur le site internet de la marque en utilisant un code indiqué sur l'emballage. Pour chaque code entré, l'ONG partenaire s'engage à planter un arbre dans une région sinistrée. A fin 2012, environ 43 000 arbres avaient été plantés.

#### Villavicencio : opération « Deja tu Huella »

Le site de Villavicencio en Argentine soutient l'ONG **Banco de Bosques** qui a lancé en 2011 une campagne pour la création du parc national « la Fidelidad », une zone de 250 000 hectares située dans le Chaco. Cette région, dotée d'une large forêt subtropicale et d'un grand réservoir de biodiversité, constitue un échantillon représentatif des types de forêts, savanes, prairies et zones humides. Abritant par ailleurs des espèces de jaguars et de tapirs en voie de disparition, cette zone est menacée par la surexploitation et la déforestation. En 2012, la marque Villavicencio a initié un partenariat innovant avec Banco de Bosques et mis en œuvre l'opération « Déjà tu Huella » (« Laisse ton empreinte »), qui proposait aux consommateurs de participer à la création de cette nouvelle réserve naturelle : pour chaque bouteille achetée sur les mois de mai et juin, Villavicencio s'engageait à protéger 1m<sup>2</sup> du parc. A cela s'ajoutent des actions de sensibilisation du public aux dangers de la déforestation et à l'importance de la biodiversité dans l'écosystème local. Les résultats de cette opération sont probants : près de 2 200 hectares protégés, une participation active du public autour du projet et un accroissement de la préférence consommateur pour la marque Villavicencio.

## SUPP EN14

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

En 2012, Danone a fait réaliser par l'organisme Bio Intelligence Service une étude visant à estimer de manière globale l'utilisation des sols liée à ses activités directes et indirectes. Cette étude fait ressortir que les activités indirectes (amont agricole) représentent plus de 98% de la surface estimée (3 millions d'hectares).

## BIODIVERSITÉ

L'impact de l'activité de Danone sur la biodiversité étant principalement lié à l'amont agricole (sols et eau), une étude pilote sur l'analyse de cycle de vie des produits a été lancée en 2012 au sein de la filiale Danone Brésil du pôle Produits laitiers frais avec les partenaires des ONG IPE (Instituto de Pesquisas Ecologicas) et UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) afin de développer une méthodologie qui permette d'évaluer les enjeux liés à la biodiversité sur la chaîne de valeur de Danone.

### L'agriculture durable

*Voir l'indicateur EN26 relatif aux initiatives pour réduire les impacts environnement des produits et des services et leur portée.*

### L'eau et la biodiversité

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

### Politique Empreinte Forêt du groupe

Conscient de la criticité de la préservation des forêts sur la planète (notamment les forêts tropicales indonésiennes, du bassin du Congo et amazonienne), Danone s'engage dans une stratégie d'élimination des impacts de la déforestation sur sa chaîne d'approvisionnement et dans un programme de reboisement à horizon 2020.

Pour ce faire, Danone a mis en place une politique Empreinte Forêt qui vise à :

- évaluer les risques de déforestation liés aux matières premières utilisées directement ou indirectement par les activités du groupe ;
- proposer des politiques spécifiques ;
- mettre en place des actions hiérarchisées selon les risques et les impacts associés. 6 commodités clefs ont été priorisées : les emballages papier/carton, l'huile de palme, le soja pour alimentation animale, le bois énergie, la canne à sucre et les matières premières bio-sourcées pour emballages.

Cette politique a été déclinée au niveau de deux catégories avec une politique spécifique huile de palme et une politique spécifique emballages papier/carton, co-construite avec une ONG référente (Rainforest Alliance).

Danone rend publiques ces politiques en les mettant à disposition sur son site internet.

[www.danone.com/nos-politiques/positions/nos-politiques-positions.html](http://www.danone.com/nos-politiques/positions/nos-politiques-positions.html)

**SUPP EN15**  
**Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction**

Les sites de production du groupe ne se trouvent pas directement dans des zones protégées où se trouvent des espèces figurant sur la liste rouge de l'UICN.

**Certaines zones, situées en dehors des sites mais néanmoins nécessaires à l'activité du groupe, font l'objet d'une protection accrue.** C'est le cas des impluviums nécessaires à l'activité du pôle Eaux puisque de nombreuses sources se trouvent dans des sites naturels dont la préservation est un impératif. En partenariat avec la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO), Volvic participe à un programme de sauvegarde du Milan Royal et de plusieurs espèces de chauve-souris dans le Massif Central en France. En effet, sur la base du volontariat et sur leur temps de travail, une douzaine de collaborateurs passionnés consacrent ainsi des journées à l'observation, l'étude et le suivi des populations nicheuses en lien avec le « Plan National d'Actions en faveur du Milan Royal ». Pour cet engagement, Volvic a reçu en 2010 le 1er trophée de Mécénat de Compétences par le Ministère de l'Ecologie français.

Par ailleurs, le rapport international CITES répertorie la liste des espèces de bois menacées par la déforestation sur les forêts tropicales sensibles de par le monde. La politique d'achat d'emballages papier et carton du groupe précise que l'ensemble des fournisseurs doivent strictement respecter la législation internationale et la non-utilisation de ces espèces dans la pâte à papier qu'ils exploitent.

## ÉMISSIONS, EFFLUENTS ET DÉCHETS

### EN16

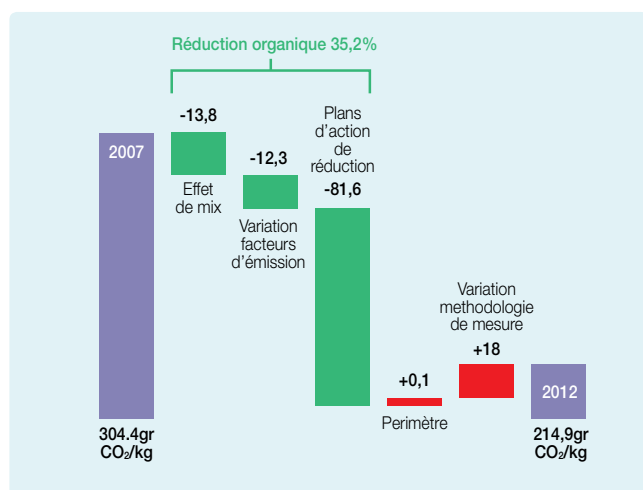
#### Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (t éq. CO<sub>2</sub>)

##### Emissions de gaz à effet de serre par analyse du cycle de vie des produits

Danone s'était fixé dès 2008 l'objectif de réduire son intensité carbone de 30% sur la période 2008 à 2012, là où la responsabilité directe du groupe est engagée (sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage – hors amont agricole). La réduction atteinte est de 35,2% (Périmètre Gaz à effet de serre –Danprint) :

Kg Eq CO <sub>2</sub> /kg produit périmètre responsabilité Danone	Objectif 2008-2012	Cumulé 2008-2012
Groupe Danone	-30%	-35,2% <sup>(*)</sup>

(\*) Sur base comparable hors effets de périmètre et de changements de méthodologie de mesure



La mesure de l'empreinte carbone est effectuée depuis 2008 à partir de l'outil Danprint développé pour les filiales, désormais déployé dans l'ensemble du groupe. Basé sur l'analyse de cycle de vie, il permet d'évaluer l'avancement de la réduction par rapport aux objectifs établis dans le cadre du Plan Nature de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble des activités sous la responsabilité directe de Danone (à savoir les sites industriels, le transport, les emballages et leur fin de vie).

En 2012, les équipes se sont particulièrement concentrées sur le déploiement du module co-développé avec SAP pour mesurer l'empreinte carbone basé sur les règles d'analyse de cycle de vie établies préalablement dans le cadre de Danprint. Ce déploiement, qui a pour but l'intégration des calculs de l'empreinte avec les systèmes opérationnels de gestion des filiales (ERP), se déroule comme prévu et permet ainsi une automatisation importante de la collecte des données. A fin 2012, 25 filiales représentant environ 43% du chiffre d'affaires sont couvertes.

En 2012, Danone a intégré le « Carbon Disclosure Leadership Index » pour la première fois depuis que le groupe participe au « Carbon Disclosure Project » (CDP). Le CDP fournit un outil d'évaluation pour les investisseurs institutionnels ainsi que pour d'autres parties prenantes. En 2012, l'indice comprenait 51 entreprises, sélectionnées en fonction de la qualité des informations publiées et des performances sur les actions menées en faveur de l'atténuation du changement climatique. Les entreprises atteignant les scores les plus hauts entrent dans le Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI). Le score élevé de Danone (97/100) montre la bonne gestion des données en interne et la compréhension par le groupe des enjeux liés au changement climatique qui affecteraient le groupe. Ce score récompense aussi le haut niveau de transparence de Danone dans ses réponses.

##### Emissions de gaz à effet de serre par organisation

Elles sont calculées à partir de la méthodologie décrite dans le GHG Protocol-Corporate (voir note méthodologique).

L'approche choisie par Danone est d'intégrer dans son empreinte carbone toutes les sources d'émissions sur lesquelles l'entreprise a un contrôle opérationnel. Tous les sites sont pris en compte : les usines, les centres de distribution, les bureaux, les centres de Recherche et Développement, etc, ainsi que les véhicules en propre ou contrôlés.

**Les émissions directes (scope 1)** sont les émissions liées à la consommation de combustibles sur site (gaz naturel, fioul, charbon, ...), à la consommation de carburants dans les véhicules et aux fuites de substances réfrigérantes.

## ÉMISSIONS, EFFLUENTS ET DÉCHETS

**Les émissions indirectes (scope 2)** sont les émissions liées à la génération de l'électricité, la vapeur, la chaleur ou le froid achetés par le groupe.

Le tableau ci-dessous présente les émissions totales de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2) du groupe au 31 décembre 2012 (Périmètre Gaz à effet de serre -GHG) :

Emissions totales de gaz à effet de serre en TCO <sub>2</sub> e	2012
Emissions scope 1 en TCO <sub>2</sub> e	894 206 <sup>(*)</sup>
Emissions scope 2 en TCO <sub>2</sub> e	847 529
Emissions totales en TCO <sub>2</sub> e	✓ 1 741 735

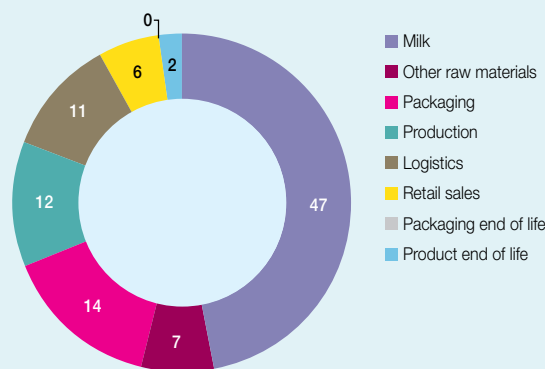
✓ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification dans le Document de Référence 2012.  
(\*) dont émissions des véhicules en T CO<sub>2</sub>e: 371 277

### EN17

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

Les émissions totales du groupe en 2012 (y compris l'amount agricole) sont estimées à 17 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. On obtient les estimations suivantes en grammes équivalent CO<sub>2</sub> par kg produit pour le groupe et par pôle, sur l'ensemble de l'analyse du cycle de vie (émissions directes et indirectes).

Empreinte carbone au niveau du groupe (en %)

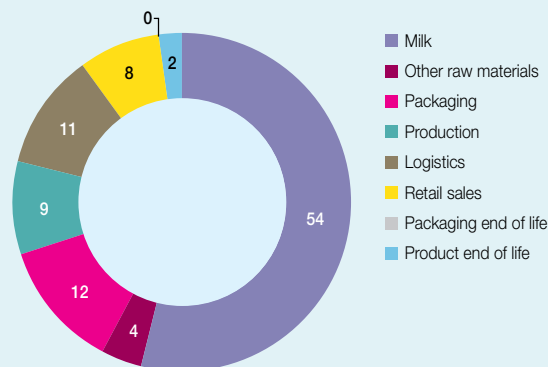


**Scope total :** 548 g eq. CO<sub>2</sub> / kg produit

**Scope responsabilité directe Danone :**

215 g eq. CO<sub>2</sub> / kg produit

Empreinte carbone du pôle Produits laitiers frais (en %)

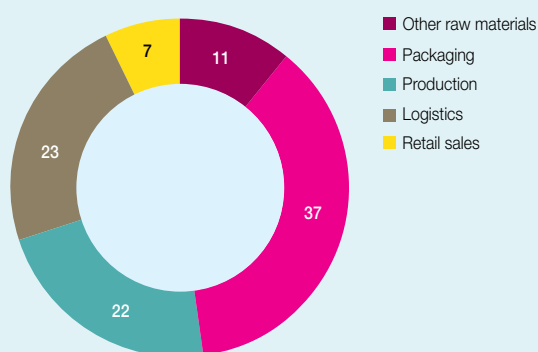


**Scope total :** 1 636 g eq. CO<sub>2</sub> / kg produit

**Scope responsabilité directe Danone :**

567 g eq. CO<sub>2</sub> / kg produit

Empreinte carbone du pôle Eaux (en %)

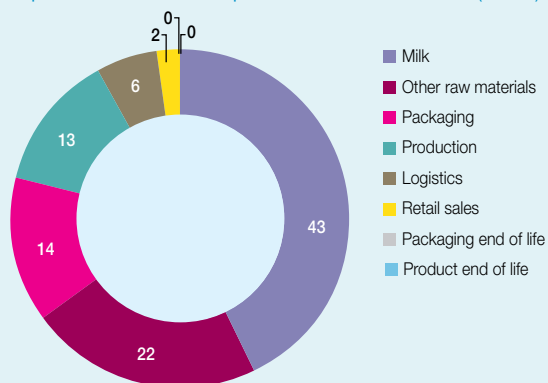


**Scope total :** 116 g eq. CO<sub>2</sub> / kg produit

**Scope responsabilité directe Danone :**

95 g eq. CO<sub>2</sub> / kg produit

Empreinte carbone du pôle Nutrition médicale (en %)

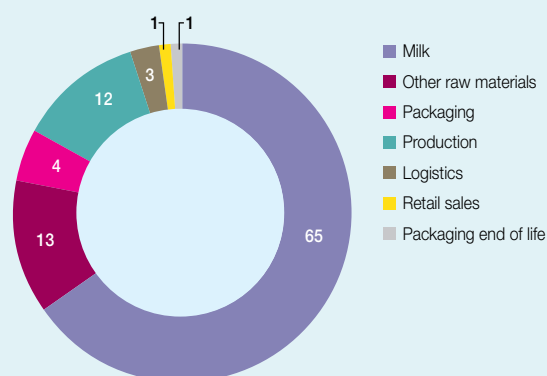


**Scope total :** 2 408 g eq. CO<sub>2</sub> / kg produit

**Scope responsabilité directe Danone :**

795 g eq. CO<sub>2</sub> / kg produit

Empreinte carbone du pôle Nutrition infantile (en %)



**Scope total :** 8 605 g eq. CO<sub>2</sub> / kg produit

**Scope responsabilité directe Danone :**

1 802 g eq. CO<sub>2</sub> / kg produit

## ÉMISSIONS, EFFLUENTS ET DÉCHETS

### SUPP EN18

#### Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues

##### Réduction sur le scope de responsabilité directe

Les actions les plus contributives à la réduction des émissions sont la réduction de consommation d'énergie dans les usines, la réduction des emballages et l'optimisation des flux logistiques d'approvisionnement.

	Usines	Emballages	Logistique
Fin 2007 - fin 2012	-30,1%	-38,2%	-35,3%

##### Réduction sur le scope de responsabilité indirecte

Au-delà du scope de responsabilité directe, Danone travaille en partenariat avec ses fournisseurs pour réduire l'empreinte carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur par la mise en place des Pactes Carbone, lesquels comprennent un engagement de réduction et un plan d'actions sur 3 ans. Ces pactes sont des outils par lesquels les fournisseurs qui le souhaitent, s'engagent à mieux piloter leurs émissions afin de les réduire. Cette démarche a été déployée dans les quatre pôles, l'ambition à terme étant de travailler avec l'ensemble des fournisseurs stratégiques. En 2012, les pôles Produits laitiers frais et Nutrition infantile ont décidé de travailler en synergie avec les fournisseurs communs aux deux divisions les plus importants. Pour ce faire, les Pactes Carbone ont été revus conjointement par les deux pôles et le fournisseur. Au besoin, la priorisation des actions a été faite au prorata des volumes. L'objectif est de partager et d'échanger les bonnes pratiques, entre pôles et avec le fournisseur quand cela est possible.

##### Un exemple de Pacte carbone : Agrana

Un Pacte Carbone a été signé entre Danone et Agrana il y a trois ans. Le périmètre choisi initialement concernait la diminution de l'impact carbone des préparations de fruits pour les filiales américaines et françaises, et s'étend aujourd'hui à toutes les préparations de fruits utilisées par le groupe dans le monde. Pour rappel, les fruits représentent en moyenne 6% de l'empreinte carbone d'un yaourt.

Agrana Fruit a concentré ses actions sur certains axes : la logistique et la consommation de gaz et d'électricité de ses sites de production.

Parallèlement, l'attention a été portée sur la fiabilisation des calculs : en développant son propre outil de calcul (cohérent avec celui de Danone) et en précisant le périmètre d'année en année, Agrana Fruit a abouti à une estimation de 670 kg équivalent CO<sub>2</sub> par tonne de préparation de fruit, pour un périmètre de 19 sites de production dans le monde.

Malgré l'intégration de plus en plus de sources d'émissions de gaz à effet de serre dans les méthodes de calcul chaque année, les sites de productions américains et français d'Agrana ont atteint une réduction de leur empreinte carbone de 3% entre 2009 et 2012.

### EN19

#### Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids

Le tableau ci-dessous présente les émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone des sites du groupe aux 31 décembre 2011 et 2012 (Périmètre Environnement sites de production) :

Téq. CFC	2011	2012
CFC	0	0
HCFC	0,46	0,45

En 2012, les émissions liées à l'utilisation de substances réfrigérantes appauvrissant la couche d'ozone ont diminué. Cette baisse s'explique par le remplacement progressif des fluides réfrigérants utilisés. Par ailleurs, certains réfrigérants ont un impact fort sur les émissions de gaz à effet de serre, en particulier les HFC. Danone s'est engagé dans le cadre du Consumer Goods Forum à ne plus acheter de réfrigérateurs à base de HFC pour son propre parc à l'horizon fin 2015. Depuis 2010, à travers l'initiative « BCool », Danone a entamé une campagne de renouvellement de son parc en propre de réfrigérateurs sur points de ventes afin de faire en sorte qu'ils n'utilisent que des réfrigérants naturels, reposant sur des technologies CH ou CO<sub>2</sub>.



Ainsi, en choisissant des réfrigérateurs possédant une meilleure performance énergétique et en s'assurant de leur recyclage en fin de vie, Danone s'assure de la diminution de leur consommation énergétique et de leurs émissions nocives pour la couche d'ozone.

## EN20

### Emissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids

Le tableau ci-dessous présente les émissions de NOx et SOx des sites du groupe aux 31 décembre 2011 et 2012 (Périmètre Environnement sites de production) :

Téq. NOx SOx	2011	2012
Consommation de NOx	1 051	1 024
Consommation de SOx	2 447	1 466

## EN21

### Total des rejets dans l'eau, par type et par destination

Le tableau ci-dessous présente les quantités de DCO après traitement rejetées par les sites industriels du groupe aux 31 décembre 2011 et 2012 (Périmètre Environnement sites de production) :

Tonnes	2011	2012	Variation à scope comparable
Rejet final de Demande Chimique en Oxygène (DCO)	4 881	4 085	-16,8%
Ratio DCO nette (kg/tonne de produit)	0,18	0,14	-19,6%

✓ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification dans le Document de Référence 2012

Le ratio DCO nette, c'est-à-dire après traitement, a continué de diminuer de manière significative avec une baisse de 19,6% à périmètre comparable de 2011 à 2012. Cette baisse est le résultat d'une fiabilisation de la mesure sur plusieurs usines (meilleure prise en compte des traitements successifs effectués, évolution de la méthodologie de prélèvements), ainsi que d'actions de

réduction des pertes matières lors de la production (diminution de la charge des eaux de rinçage) ou d'amélioration des rendements de conduite des stations de traitement ou prétraitement des eaux usées sur site.

## EN22

### Masse totale des déchets, par type et par mode de traitement

Le tableau ci-dessous présente les quantités de déchets générées par les sites industriels du groupe aux 31 décembre 2011 et 2012 (Périmètre Environnement sites de production) :

Tonnes	2011	2012	Variation à scope comparable
Quantité totale de déchets générés (hors boues des stations d'épuration)	284 102	271 068	-4,9%
Ratio quantité totale de déchets générés (hors boue des stations d'épuration) par tonnes de produit	10,5	9,6	-8,0%
Quantité totale de déchets éliminés par une filière spécifique	248 433	238 339	
Proportion des déchets valorisés par une filière spécifique	87,4%	87,9%	

✓ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification dans le Document de Référence 2012

Le groupe consolide les quantités de déchets générés par les sites industriels sur quatre catégories : déchets d'emballages, déchets alimentaires, autres déchets banaux et déchets dangereux (ne sont pas inclus les déchets inertes, le petit lait et les boues de station d'épuration) ; le pourcentage de ces déchets qui ont été valorisés est également suivi.

Cette valorisation peut s'effectuer via le recyclage, la réutilisation des déchets, le compostage ou la valorisation énergétique.

## ÉMISSIONS, EFFLUENTS ET DÉCHETS

A périmètre comparable, le ratio de déchets générés par tonne de produits baisse de 8% entre 2011 et 2012, principalement suite à une meilleure application du périmètre de reporting et une évolution des méthodes d'estimation du volume de certains déchets. Le taux de valorisation progresse légèrement pour atteindre 87,9%. Le graphique ci-dessous représente l'évolution de l'intensité du taux de valorisation des déchets dans les sites industriels depuis 2000, sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées.

Proportion de déchets valorisés par une filière spécifique (hors boues de STEP) (en %)



### SUPP EN25

**Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation**

*Voir les indicateurs EN9, EN11 et EN14 relatifs aux sources d'approvisionnement en eau et la sauvegarde de la biodiversité.*

### EN23

**Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs**

Aucun rejet accidentel significatif n'a eu lieu en 2012.

### 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.

## EN26

### Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et leur portée

#### Initiatives prises par Danone pour réduire l'impact de ses emballages

##### Des bouteilles toujours plus légères

En 2012, Danone poursuit ses efforts pour réduire le poids de ses bouteilles. L'initiative lancée par la filiale polonaise Zywiec Zdroj est emblématique de la volonté du groupe d'agir sur l'allègement de ses emballages. De nouvelles bouteilles ont été développées pour les quatre formats majeurs de la marque ;

Format	Poids avant opération (g)	Poids après opération (g)	Variation
1,75L	33	31,5	-4%
1,5L	31,6	28,9	-8,5%
0,7L	26	20	-23%
0,5L	16,5	14	-15%

Cette opération permet une réduction des quantités de PET utilisées de plus de 1 000 tonnes par an, une diminution des émissions de CO<sub>2</sub> de 2 600 Teq. CO<sub>2</sub> par an. Les consommateurs ont par ailleurs reconnu l'engagement de la marque Zywiec Zdroj.

##### L'utilisation de matériaux recyclés

Le développement des matériaux recyclés est un objectif stratégique majeur du groupe depuis plusieurs années, que ce soit à travers le développement de la collecte ou l'amélioration de la fin de vie des emballages. Plus d'un tiers des emballages primaires et secondaires du groupe sont issus de matériaux recyclés. Fortement engagé dans une démarche responsable d'économie circulaire « de la bouteille à la bouteille » le groupe vise à accroître la proportion de plastique PET recyclé (rPET) utilisé dans ses bouteilles. Plusieurs marques du pôle Eaux comme Volvic, Evian et Bonafont utilisent déjà du rPET. En 2011, le taux d'incorporation moyen de rPET dans le pôle Eaux s'élève à 9%.

##### Fin de vie des emballages : transformer les déchets en ressources

Danone cherche à développer la collecte et le recyclage de ses emballages et a pour objectif de :

- poursuivre le soutien aux efforts d'augmentation des taux de collecte et de valorisation de la filière de recyclage dans les pays où la collecte est déjà organisée à travers les éco-organismes ;
- lorsque la collecte des déchets n'est pas organisée, contribuer à la collecte des matériaux utilisés dans les emballages des produits de Danone et expérimenter de nouveaux systèmes de collecte.

A travers le Fonds Danone pour l'Ecosystème, Danone soutient quatre projets (en Indonésie, au Mexique, en Argentine et au Brésil) visant à encourager le recyclage, en particulier le rPET, celui-là ayant un impact positif sur le développement local. Ces projets, qui allient enjeux sociaux et environnementaux, permettent à Danone de progresser sur l'utilisation du rPET tout en améliorant les conditions de travail et de rémunération des chiffonniers.

Par ailleurs, les équipes Evian et Badoit ont initié en 2012 une initiative inédite pour renforcer les efforts de recyclage du verre. Un partenariat a été créé pour collecter les bouteilles de verres vides auprès des restaurants clients, ces dernières étant ensuite stockées et transmises aux usines de traitement du verre pour y être recyclées. Le projet permet d'une part de proposer une simplification du processus de recyclage des bouteilles à travers une association originale et d'autre part de renforcer le lien entre Danone et ses clients. Le partenariat réunit déjà 20 restaurants clients et devrait atteindre une centaine pendant l'année 2013.

##### Des matériaux d'origine végétale

Trois années d'expérimentation sur les plastiques issus de matière végétale (canne à sucre, déchets de canne à sucre et maïs), lancés sur 4 marques (Volvic, Actimel, Activia et Stonyfield) ont permis à Danone de développer ses connaissances sur les implications environnementales (grâce à la démarche par analyses de cycle de vie), le respect des critères de durabilité de Danone (concurrence avec l'alimentation, fin de vie, ...), les enjeux business et la perception consommateur.

## PRODUITS ET SERVICES

Le groupe poursuit ses multiples collaborations avec des experts et des parties-prenantes pour fiabiliser les mesures d'impacts et permettre ainsi l'émergence des matériaux renouvelables de troisième génération, c'est-à-dire de matériaux qui ne sont pas en concurrence directe avec l'alimentation. Par exemple, Danone contribue à la plateforme « Bio-Plastics Feedstocks Alliance » avec le WWF afin de développer un référentiel de « durabilité » pour les bio-matériaux d'emballages.

### Initiatives prises par Danone pour accompagner les éleveurs vers une agriculture durable plus respectueuse de l'environnement

Bien que Danone ne contrôle généralement pas sa filière amont et représente moins de 1% de la collecte mondiale de lait, le groupe s'implique néanmoins depuis longtemps pour réduire son impact environnemental : membre du FARRE (Forum pour l'Agriculture Raisonnée et Respectueuse de l'Environnement) depuis 1999, co-créateur de SAI (Sustainable Agriculture Initiative) en 2002.

En 2012, Danone a lancé une « taskforce » Agriculture Durable pour redéfinir sa stratégie dans ce domaine. Les parties prenantes internes et externes (Fonds Ecosystème de Danone, panel d'experts, ...) ont été impliquées dès le début de la réflexion, pour aboutir dans un premier temps au choix d'un outil d'évaluation de la durabilité des exploitations (sur la base de la méthodologie RISE développée par l'Université de Berne) à partir d'un benchmark complet (100 outils évalués) prenant en compte les 4 dimensions : Santé, Economique, Nature et Social. Dans un second temps, le groupe de travail a traduit la vision en démarche opérationnelle à travers des projets concrets dans six pays pilotes en 2013 couvrant tous les modèles de production agricoles laitiers (fermes de subsistance à grandes exploitations). L'objectif de la démarche est de créer une dynamique de changement vers des pratiques agricoles durables en étroite collaboration avec les producteurs et les parties prenantes de la filière laitière.

### Le Programme FaRMS

Le programme FaRMS (Farmers Relationship Management Software) a été renforcé au cours de l'année 2012 dans le pôle Produits laitiers frais avec la participation de la filiale chilienne. En 2012, 3 285 visites d'exploitations (sur 6 273) ont été réalisées dans 15 pays, ce qui représente 52% des exploitations. Ce programme permet d'accompagner les producteurs dans le déploiement de bonnes pratiques respectueuses de l'environnement et assure un suivi systématique des exploitations agricoles selon 9 critères environnementaux clés, tels que la gestion des déchets, l'utilisation des produits phytosanitaires ou encore la consommation en énergie et en eau.

## EN27

### Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie

Voir indicateur EN2 sur l'utilisation de PET recyclé.

## 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 2012 des pénalités et amendes relatives aux problèmes environnementaux à hauteur de 93 000 euros répartis sur 3 sites.

## SUPP EN 29

### Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel

Le transport est une source importante d'émission de gaz à effet de serre. Le poids de la logistique dans l'empreinte carbone des produits est différent selon les pôles :

	Groupe	Pôle Produits laitiers frais	Pôle Eaux	Pôle Nutrition infantile	Pôle Nutrition médicale
Part de la logistique dans l'empreinte carbone	11%	11%	23%	3%	6%

En 2008, Danone a annoncé l'ambitieux objectif de réduire de 30% son empreinte carbone sur 4 ans. En 2012 cette réduction atteint finalement 35,2%. **Le transport, représentant près de 11% de l'empreinte carbone du groupe, joue un rôle clé dans la réalisation de cet objectif.**

Si par nature l'activité de collecte du lait reste très locale (rayon moyen de 79 km autour des usines en France), Danone cherche à développer des solutions optimales avec ses transporteurs pour l'ensemble de ses activités. Même si le transport est largement sous-traité, Danone a déployé de nombreuses bonnes pratiques pour le rendre plus efficace et réduire son intensité énergétique.

Dans le pôle Produits laitiers frais la transmission des meilleures pratiques environnementales en matière de logistique se fait depuis 2011 à travers l'édition des *Green Supply Chain Books* qui sont désormais également partagés avec le pôle Nutrition infantile. En 2012, le pôle Eaux a publié son premier *Green Supply Chain Book*.



## TRANSPORT

Ces recueils de bonnes pratiques permettent aux filiales de partager leurs actions les plus efficaces et d'en faciliter le déploiement sur de nouveaux sites. Les initiatives proposées dans ce cadre par les pôles Eaux et Produits laitiers frais visent à améliorer la performance environnementale et opérationnelle des filiales sur différentes dimensions : le stockage, la gestion des déchets, le transport en amont et en aval. Sur chacune de ces dimensions il est proposé aux filiales de réfléchir sur trois axes majeurs de réduction de l'impact du transport :

- la réduction de l'intensité énergétique (sources d'énergie alternatives, baisse de la consommation, etc.) ;
- l'optimisation des ressources (optimisation des distances et des temps de parcours, optimisation de la fréquence des trajets, etc) ;
- la qualité des réalisations et l'implication des différents acteurs (du fournisseur jusqu'au client).

### Le transport ferroviaire

Au sein du pôle Eaux, la massification ferroviaire est un axe stratégique majeur. En 2012, le taux « fer/route » au départ des usines Evian et Volvic a progressé de 2 points pour atteindre 56%. Cette performance est le résultat de différentes optimisations, parmi lesquelles :

- la réussite du Projet Quicksilver, de l'usine Volvic vers l'Allemagne, qui fait progresser le taux « fer/route » de 32 % en 2010 à 55% en 2011 puis 80% en 2012. Ce projet emblématique, qui a été soutenu par deux récompenses du programme européen Marco Polo (initiatives d'amélioration environnementale du transport), dépasse les engagements pris auprès de la Commission Européenne avec plus de 10 trains hebdomadaires de 1 000 tonnes d'eau partant de Volvic à destination des 3 plates-formes allemandes « embranchées fer ». De plus, grâce à une innovation logistique, le retour de casiers de bouteilles consignées vers l'usine de Volvic est maintenant évité, ce qui représente près de 26 000 camions en moins par an sur la liaison Volvic-Allemagne.
- les réalisations des filiales Aguas Danone Argentina et Aguas Font Vella y Lanjaron en Espagne, qui mettent en place des programmes de transports intermodaux permettant de réduire le trafic routier de manière importante sur certains grands axes.

Dans le pôle Produits laitiers frais, la vie des produits est plus courte et le recours au transport ferroviaire n'est pas toujours possible. Cependant, plusieurs pays ont conduit des projets intermodaux avec succès, comme au Royaume-Uni avec une synergie de retour vers Blédina en France. Au Canada, 60% du transport vers la côte ouest est assuré par le train. Aux Etats-Unis, les filiales Dannon Company et Stonyfield ont commencé l'approvisionnement des entrepôts par train.

### Le transport routier

Au sein du pôle Produits laitiers frais, la collecte du lait est améliorée par des logiciels d'optimisation de tournées déjà mis en place en Russie, au Brésil, en Ukraine et en Turquie, permettant la réduction des distances de transport. Aux Etats-Unis, un nouveau logiciel de gestion du transport permet d'optimiser le temps et les distance de parcours. De plus, Danone poursuit ses projets de co-logistique dans le monde entier, afin de mettre en commun ses ressources de transports avec d'autres sociétés et ainsi améliorer le taux de remplissage des camions : aux Etats-Unis avec Walmart, au Royaume-Uni avec Arla foods, au Canada avec Saputo, en Russie avec Ferrero, etc.

Au sein du pôle Eaux, des actions innovantes ont été mises en place pour réduire les émissions de gaz à effet de serre liées au transport routier. Au Mexique et en Argentine, l'installation de nouveaux centres de distribution dans certaines zones éloignées permet de réduire significativement la distance de transport en camion.



## Une recherche permanente d'optimisation et de solutions nouvelles

Les équipes Danone cherchent à mettre en place des solutions innovantes pour réduire les émissions carbone liées au transport tout en améliorant la qualité de l'organisation logistique.

Dans le pôle Produits laitiers frais, plusieurs initiatives voient ainsi le jour. Les actions de « back-hauling » par exemple (éviter les retours de camions à vide) se poursuivent dans plusieurs filiales. Au Chili, un partenariat de back-hauling a été mis en place avec Walmart permettant à Danone d'utiliser des camions de ce client sur certains trajets. Au Mexique, la fréquence de livraison des camions est revue tout au long de l'année afin de les adapter au niveau de vente réel. Ainsi, lors des saisons basses, le nombre de trajets réalisés peut être optimisé tout en permettant une réduction significative des coûts (17 000 euros par mois).

Dans le pôle Eaux, une réflexion continue de double gain économique et écologique permet de mettre en place des modes de transport spécifiques et adaptés à chaque liaison, avec pour objectif de réduire le nombre de kilomètres parcourus, et de basculer de la route vers d'autres modes plus vertueux. Par exemple :

- les flux d'Evian vers la Russie ont basculé du transport routier vers un mode rail/maritime/route via la plateforme d'Anvers ;
- en Chine, Danone Waters China met en place un nouveau mix mêlant transport routier et transport maritime pour acheminer ses produits sur de longues distances. L'initiative permet des bénéfices environnementaux et économiques probants : une réduction des émissions de près de 950 téq CO<sub>2</sub> et une baisse des coûts d'environ 400 000 euros par an. L'allongement des temps d'acheminement des produits a pu être négocié avec les clients ;
- le concept innovant d'entrepôt mutualisé de consolidation aval au sein de l'entrepôt Carrefour de Miramas a été pérennisé en 2012, permettant un approvisionnement en trains complets, puis une redistribution vers les quelques 123 magasins Carrefour du Sud-Est de la France, ainsi que d'autres entrepôts distributeurs ;

- par ailleurs, la filiale Danone Eaux France a développé en 2012 des actions d'optimisation des palettes de produits finis, pour accompagner l'évolution de la législation française sur les transports autorisant les camions 44 tonnes (40 tonnes auparavant). Le passage de la palette de la marque Salvetat de 4 à 5 couches a permis par exemple d'éviter 15% de camions sur les routes.

## Animation partagée de la performance carbone avec les prestataires de transport

La performance environnementale est régulièrement animée avec les prestataires de transport, et se traduit par une amélioration de leurs propres émissions. Des initiatives innovantes sont mises en place avec les différents partenaires comme la modernisation de la flotte camions des prestataires de transport routier, la poursuite de la réduction des émissions des prestataires de transport maritime (modernisation de leurs bateaux, réduction sensible de la vitesse, etc), tout en conservant le meilleur équilibre entre émissions de CO<sub>2</sub> et taux deservice.

L'année 2012 a été riche d'actions nouvelles de ce type :

- au Royaume-Uni, la filiale du pôle Eaux a travaillé en partenariat avec DB Schenker afin d'équiper la liaison entre l'usine et les entrepôts de locomotives électriques permettant une réduction des émissions carbone de 25% par rapport à des locomotives diesel ;
- au sein de la filiale Stonyfield aux USA, un accord passé en 2012 avec un fournisseur prévoit qu'une partie du bio-diesel utilisé par les camions soit issue de l'huile rejetée par divers restaurants.

## GÉNÉRALITÉS

# SUPP EN30

## Total des dépenses et investissements environnementaux par type

En milliers d'euros	2011	2012	Variation 2011 / 2012 à périmètre comparable
<b>DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES</b>			
Contributions payées pour la collecte / le recyclage des emballages	54 496	51 658	
Coûts de traitement industriel : déchets - eau - air	25 895	31 233	
Impôts et taxes	6 348	8 194	
Autres coûts environnementaux (études, certifications, audits etc.)	5 663	5 890	
Coûts de gestion du plan de réduction des émissions de CO <sub>2</sub>	3 761	2 563	
Amendes et pénalités	138	93	
Dédommagements de tiers	3	8	
Subventions perçues	- 109	- 63	
<b>Dépenses environnementales avant amortissements</b>	<b>96 195</b>	<b>99 576</b>	
Amortissements	8 966	8 218	
<b>Total des dépenses environnementales</b>	<b>105 161</b>	<b>107 742</b>	<b>10%</b>
<b>INVESTISSEMENTS ENVIRONNEMENTAUX</b>			
Investissements permettant une réduction des émissions de CO <sub>2</sub> <sup>(*)</sup>	26 469	37 348	
Investissements de mise en conformité environnementales : eaux usées - déchets - air - sol <sup>(*)</sup>	8 297	4 832	
Green CapEx	10 289	4 102	
Investissements dans l'amélioration de la qualité de l'eau <sup>(*)</sup>	Nb	997	
Investissements dans la réduction de la consommation en eau <sup>(*)</sup>	1 749	920	
<b>Total des investissements environnementaux</b>	<b>46 804</b>	<b>48 199</b>	<b>1%</b>

(\*) Green CapEx exclus

NB : l'indicateur "Investissements dans l'amélioration de la qualité de l'eau" a été ajouté en 2012.

**En 2012, les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à environ 48,2 millions d'euros, soit approximativement 5 % des investissements industriels totaux du groupe.** Ils restent stables par rapport à 2011.

Les deux principales catégories d'investissements sont les suivantes :

- **mise en conformité environnementale** : déchets , eau, air et sol (traitement des déchets, traitement des eaux usées, stations d'épuration, mesure du bruit, qualité de l'air etc). Ces investissements diminuent de 58 % par rapport à 2011 comme conséquence des efforts déjà réalisés dans ce domaine ;
- **investissements appliqués à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>** (économie d'énergie, utilisation d'énergies renouvelables, logistique, éco-conception des emballages, etc). Ces investissements augmentent de 26%, témoignant des efforts continus visant à l'atteinte des objectifs de réduction de l'empreinte carbone du groupe.

De plus, depuis sa création en 2010, le processus d'approbation des « Green CapEx » rend possible le financement de projets à forte contribution environnementale qui n'auraient pas été acceptés dans le cadre normal de l'approbation des investissements du fait de leur faible retour sur investissement.

**Ce processus permet de prendre en compte dans l'évaluation financière une économie théorique provenant de l'application d'une valeur aux tonnes de CO<sub>2</sub> réduites comme résultat de ces projets.** Environ 4,1 millions ont été engagés en 2012 dans ce dispositif, soit 9 % du total des investissements environnementaux du groupe. De plus, outre les initiatives qui voient le jour à travers ce dispositif, environ 10,3 millions d'euros ont ainsi été engagés en 2011, soit 22 % du total des investissements environnementaux du groupe.

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à environ 107,7 millions d'euros en 2012. Elles comprennent, à hauteur de 45,1 millions d'euros, la gestion des déchets, de l'eau, de l'air et les taxes environnementales autres que les cotisations sur les emballages. Ces dernières se sont élevées à 51,7 millions d'euros en 2012.

## LA GOUVERNANCE

---

### Connecter la Nature et le Business

Pour mener à bien son ambition, Danone a mis en place l'organisation suivante :

- un sponsor Nature au sein du Comité Exécutif du groupe ;
- une direction Nature reportant directement au Comité Exécutif du groupe, et qui comprend un directeur Finance Nature ;
- un comité Nature groupe qui réunit 4 à 5 fois par an 7 Directeurs Généraux ou Vice-Présidents représentant les différentes divisions du groupe ;
- depuis 2010, Danone a organisé ses réflexions stratégiques avec un panel d'experts externes (le « Board » des parties-prenantes Nature) ;
- un directeur Environnement dans chacun des pôles ;
- un comité Nature dans chaque pôle, qui fait le lien avec la stratégie business ;
- un réseau de plus d'une centaine de correspondants environnementaux dans ses filiales. Dans chacune d'elles, un « Carbon Master » est chargé de conduire le « Plan Carbone » : mesure des émissions de gaz à effet de serre deux fois par an, définition et animation des plans d'actions pour réduire ces émissions, ainsi que communication avec les pôles et le groupe.

### Une communication environnementale responsable

En 2011, collaborant avec l'agence « anti-greenwashing » anglaise Futerra, Danone a mis en place et diffusé à l'ensemble des filiales communiquant sur les sujets Nature un Guide des Allégations Environnementales mettant à leur disposition tous les éléments qui permettent de structurer une communication responsable autour de leurs initiatives environnementales. Cette démarche « Nature Claim Management », qui intègre un processus interne de validation des allégations, vise à garantir que la communication environnementale du groupe respecte des lignes de conduite rigoureuses dans chaque domaine stratégique : changement climatique, eau, emballages, agriculture et biodiversité.

Le groupe travaille à une deuxième version de ce guide, qui le rende encore plus simple d'utilisation pour les équipes marketing et communication des filiales. Cette nouvelle version du Guide des Allégations Environnementales devrait être implémentée en 2013.



## PERFORMANCE

# INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIALE

EMPLOI 135

RELATIONS ENTRE  
LA DIRECTION ET  
LES SALARIÉS 140

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU  
TRAVAIL 141

FORMATION ET  
ÉDUCATION 145

DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ  
DES CHANCES 148






## LA1

### Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique

Au 31 décembre 2012, les effectifs du groupe comptaient 102 401 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 2010 à 2012.

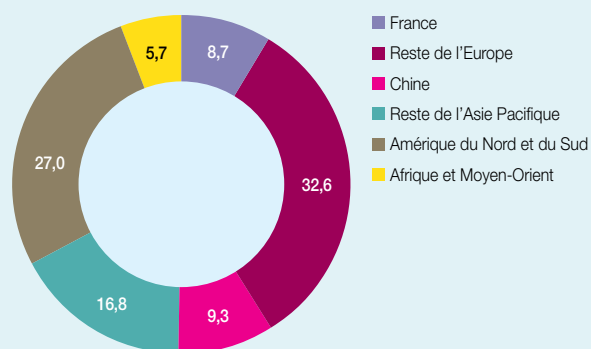
Effectifs totaux (hors intérimaires)	Au 31 décembre Périmètre Indicateurs sociaux			Au 31 décembre Périmètre Total groupe	
	2010 <sup>(*)</sup>	2011 <sup>(*)</sup>	2012	2011 <sup>(*)</sup>	2012
Nombre total de salariés	85 073	87 164	86 555 	101 885	102 401
dont managers en %	16%	17%	18%	16%	16%
<b>Par zone géographique</b>					
France	10,3%	10,1%	10,2%	8,7%	8,7%
Reste de l'Europe	25,1%	24,7%	21,4%	35,6%	32,6%
Chine	10,8%	10,2%	11,0%	8,8%	9,3%
Reste de la zone Asie-Pacifique	18,2%	18,1%	19,2%	15,4%	16,8%
Amériques	29,6%	30,9%	32,0%	26,4%	27,0%
Afrique et Moyen-Orient	6,0%	6,0%	6,2%	5,1%	5,7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Par pôle d'activité</b>					
Produits laitiers frais	38,5%	38,1%	36,1%	47,0%	44,9%
Eaux	41,6%	41,4%	42,2%	35,4%	36,2%
Nutrition infantile	13,1%	13,1%	13,8%	11,2%	11,7%
Nutrition médicale	5,3%	6,0%	6,4%	5,2%	6,0%
Fonctions centrales	1,5%	1,4%	1,5%	1,2%	1,2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(\*) Données historiques.

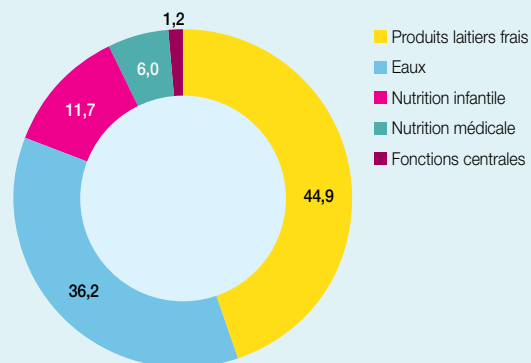
 Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification dans le Document de Référence 2012.

## EMPLOI

Répartition des effectifs par zone géographique en 2012  
(en % - Périmètre Total groupe)



Répartition des effectifs par activité en 2012  
(en % - Périmètre Total groupe)



### Contrats permanents, temporaires et intérimaires

Les employés permanents ont un contrat sans date de fin avec une société du groupe, les employés temporaires comprennent les salariés ayant un contrat avec une date de fin avec une société du groupe. Les intérimaires n'ont pas de

contrat avec Danone mais sont sous le contrôle managérial du groupe. Cette répartition entre effectif permanent et effectif temporaire a été calculée à partir des effectifs moyens (les effectifs moyens sont obtenus en faisant la somme des effectifs inscrits à la fin de chaque mois de l'année, puis en divisant cette somme par douze mois).

Effectifs moyens	2011 <sup>(*)</sup>		2012	
	Employés permanents	Employés temporaires <sup>(**)</sup>	Employés permanents	Employés temporaires <sup>(**)</sup>
<b>Total</b>	<b>82%</b>	<b>18%</b>	<b>85%</b>	<b>15%</b>
Europe	87%	13%	87%	13%
Asie	78%	22%	83%	17%
Reste du monde	82%	18%	84%	16%
<b>Par zone géographique</b>				
Afrique et Moyen Orient	73%	27%	77%	23%
Asie Pacifique	78%	22%	83%	17%
Europe de l'Est	86%	14%	87%	13%
Europe de l'Ouest	88%	12%	88%	12%
Amérique latine	82%	18%	84%	16%
Amérique du Nord	94%	6%	95%	5%
<b>Par pôle d'activité</b>				
Produits laitiers frais	79%	21%	81%	19%
Eaux	85%	15%	89%	11%
Nutrition infantile	78%	22%	77%	23%
Nutrition médicale	92%	8%	92%	8%
Fonctions centrales	94%	6%	94%	6%

(\*) Données 2011 en périmètre constant avec 2012.

(\*\*) Employés temporaires et intérimaires.

## Contrats permanents, temporaires et intérimaires

Effectifs moyens	2012 <sup>(*)</sup>		
	Effectifs permanents <sup>(**)</sup>	Effectifs temporaires <sup>(**)</sup>	Employés intérimaires
<b>Total</b>	<b>84%</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>
Europe	88%	6%	6%
Asie	84%	4%	12%
Reste du monde	83%	3%	14%
<b>Par zone géographique</b>			
Afrique et Moyen Orient	73%	11%	17%
Asie Pacifique	84%	4%	12%
Europe de l'Est	86%	6%	7%
Europe de l'Ouest	89%	6%	5%
Amérique latine	84%	1%	15%
Amérique du Nord	96%	3%	1%
<b>Par pôle d'activité</b>			
Produits laitiers frais	81%	3%	16%
Eaux	89%	5%	6%
Nutrition infantile	77%	5%	18%
Nutrition médicale	93%	4%	3%
Fonctions centrales	93%	6%	1%

(\*) Périmètre Indicateurs sociaux.

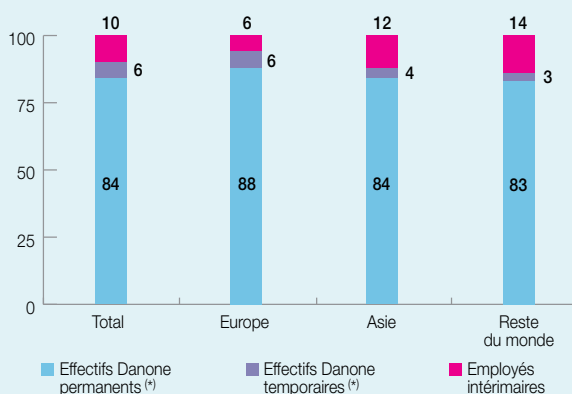
(\*\*) En contrat avec une société du groupe.

## Création nette d'emplois

Au 31 décembre 2012, à périmètre constant, 516 emplois nets ont été créés (périmètre Total groupe).

On constate que c'est en Asie que la création nette d'emploi en Asie est la plus importante au sein du groupe.

Répartition des effectifs par contrats permanents, temporaires et intérimaires



(\*) En contrat avec une société du groupe.

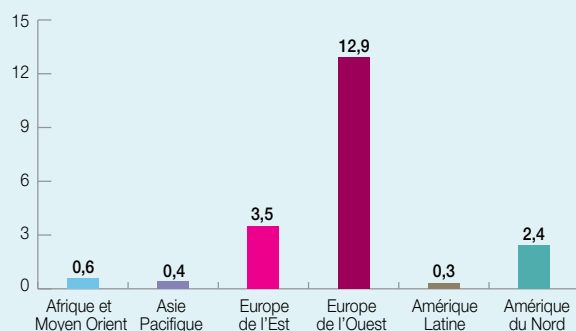
## EMPLOI

### Temps plein/temps partiel

	2011		2012 <sup>(*)</sup>	
	Employés Danone à temps plein	Employés Danone à temps partiel	Employés Danone à temps plein	Employés Danone à temps partiel
<b>Total</b>	<b>97,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>96,8%</b>	<b>3,2%</b>
Europe	91,5%	8,5%	90,9%	9,1%
Asie	99,9%	0,1%	99,6%	0,4%
Reste du monde	99,5%	0,5%	99,5%	0,5%
<b>Par zone géographique</b>				
Afrique et Moyen Orient	99,6%	0,4%	99,4%	0,6%
Asie Pacifique	99,9%	0,1%	99,6%	0,4%
Europe de l'Est	96,9%	3,1%	96,5%	3,5%
Europe de l'Ouest	87,8%	12,2%	87,1%	12,9%
Amérique latine	99,7%	0,3%	99,7%	0,3%
Amérique du Nord	97,4%	2,6%	97,6%	2,4%
<b>Par pôle d'activité</b>				
Produits laitiers frais	97,5%	2,5%	97,5%	2,5%
Eaux	98,1%	1,9%	97,9%	2,1%
Nutrition infantile	95,8%	4,2%	95,1%	4,9%
Nutrition médicale	90,1%	9,9%	90,7%	9,3%
Fonctions centrales	92,6%	7,4%	92,9%	7,1%

(\*) Périmètre Indicateurs sociaux.

Taux des salariés à temps partiel  
par zone géographique (effectif moyen)



Cette répartition est calculée par rapport aux effectifs inscrits au 31 décembre 2012.

Le recours au temps partiel concerne essentiellement l'Europe de l'Ouest, et dans une moindre mesure l'Europe de l'Est et l'Amérique du Nord.

## LA2

### Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique

Le taux de rotation sur l'année 2012 est de 18%.  
Les situations sont très contrastées selon les zones : de 7% en Europe de l'Ouest à 28% en Amérique Latine.  
Les zones à fort taux de rotation traduisent la pression sur les profils qualifiés.

A périmètre comparable, le taux de rotation baisse légèrement entre 2011 et 2012.

Taux de rotation <sup>(*)</sup>	2011	2012
<b>Total</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>
<b>Par zone géographique</b>		
Afrique et Moyen Orient	19%	20%
Asie Pacifique	16%	16%
Europe de l'Est	16%	17%
Europe de l'Ouest	7%	7%
Amérique latine	30%	28%
Amérique du Nord	15%	17%
<b>Par catégorie</b>		
OETAM <sup>(**)</sup>	19%	19%
Managers	15%	15%

Taux de sorties <sup>(*)</sup>	2011	2012
<b>Par sexe</b>		
Femmes	16%	15%
Hommes	17%	17%
<b>Par catégorie</b>		
OETAM <sup>(**)</sup>		
- dont femmes	17%	16%
- dont hommes	18%	17%
<b>Managers</b>		
- dont femmes	14%	14%
- dont hommes	15%	15%

(\*) Cet indicateur est calculé, d'après l'accord Danone/UITA, en prenant en compte les recrutements externes et les départs.

(\*\*) Périmètre Indicateurs sociaux.

(\*\*\*) 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.

## RELATIONS ENTRE LA DIRECTION ET LES SALARIÉS

### LA4

#### Pourcentage de salariés couverts par une convention collective

Les tableaux ci-dessous donnent des informations relatives au pourcentage de filiales et de salariés couverts par une convention collective.

Filiales couvertes par une convention collective		
	2011	2012
% de filiales	72%	72%

Salariés couverts par une convention collective		
	2011	2012
% de Salariés	88%	88%

On constate que le nombre de salariés couverts par une convention collective reste stable entre 2011 et 2012.

### 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 modification d'activités ayant des conséquences sur l'emploi (mai 1997). Stipulant un délai minimum de prévenance de 3 mois, cette convention a été révisée en 2005.



### SUPP LA6

**Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes Direction – Salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail**

En 2011, Danone a renforcé son engagement à systématiser les instances de concertation Direction-Salariés en matière de définition, d'évaluation, de mise en œuvre et de suivi de la politique et des programmes de santé et de sécurité au travail.

L'accord mondial signé en septembre 2011 avec l'UITA en matière de santé, de sécurité, de conditions de travail et de stress précise clairement que Danone s'engage particulièrement sur la mise en place d'une coordination spécifique de la sécurité, la santé et les conditions de travail pour chaque site dans toutes les filiales Danone consolidées (y compris les sièges).

Cet accord est déployé au sein de chacune des filiales du groupe au travers de la démarche Danone Way, dont la pratique clef « Santé, sécurité et conditions de travail » a été mise à jour en 2012 en tenant compte des attentes concernant son animation : communication de l'accord auprès des représentants du personnel et auto-évaluation par la filiale de ses pratiques à date au regard des principes de l'accord.

### 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**

Danone est engagé depuis 2004 dans un programme mondial, dénommé WISE ayant pour objectif de développer une culture sécurité sur l'ensemble des sites du groupe afin de réduire significativement le nombre d'accidents du travail. Ce programme est déployé mondialement au sein des pôles, dans les usines, les dépôts logistiques et la distribution. Il s'applique également aux sous-traitants travaillant sur des sites Danone.

Le management de l'hygiène et de la sécurité ainsi que le programme WISE sont coordonnés par la Direction Générale des Ressources Humaines avec le support de responsables désignés à chaque niveau de l'organisation du groupe.

Le taux de fréquence 1 correspond au nombre d'accidents avec arrêt d'au moins un jour rapporté au nombre d'heures travaillées en millions ; il inclut les accidents des salariés en contrats à durée déterminée, des salariés en contrats à durée indéterminée, des personnels intérimaires.

En 2012, le groupe dans son ensemble voit son taux de fréquence 1 stagner.

Alors que l'amélioration des résultats se poursuit dans les pôles Nutrition médicale et Eaux, leur stagnation au niveau du groupe est due notamment à :

- quelques pays du pôle Produits laitiers frais, où la culture de sécurité est moins développée ;
- la France où la situation s'est dégradée dans les filiales industrielles : les problématiques liées à la pénibilité du travail conduisent à une forte hausse des accidents avec arrêt et à une réduction significative des postes aménagés (accident sans arrêt de travail mais donnant lieu à une adaptation du poste de travail permettant au salarié de reprendre son travail le lendemain de l'accident).

## SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL



Si le taux de fréquence 1 stagne, les efforts déployés par le groupe pour développer une « culture sécurité » ont bien été renforcés en 2012. Notamment par :

- la révision à la hausse des exigences des audits « WISE » (70% des sites audités à la fin de l'année) ;
- le soutien au déploiement du standard « Conduite sur la route », grâce à un important programme de formation à la conduite préventive et aux équipements des véhicules ;
- la transposition du sens de l'excellence, sous-tendu par la sécurité au travail, vers d'autres domaines opérationnels tels que la qualité, l'efficacité opérationnelle, le service client ou encore la protection de l'environnement ;
- l'extension de cette culture « sécurité » vers une culture de la santé au travail, au travers de formations à l'ergonomie, à la conception des postes de travail, etc ;
- l'ambition de définir un nouveau standard de sécurité pour le groupe, concernant l'analyse avec les opérateurs des risques à leurs postes de travail.

Cet effort se retrouve également dans l'accord « Santé, sécurité, conditions de travail et stress » signé entre Danone et l'IUTA et animé au travers de la démarche Danone Way.

Le tableau ci-dessous indique la répartition du nombre d'accidents mortels, du nombre d'accidents avec au moins un jour d'absence et du taux de fréquence 1 (TF1) par zone géographique et par pôle d'activité au 31 décembre 2011 et 2012.

A noter, le nombre d'accidents mortels concerne uniquement les salariés Danone des filiales consolidées et hors sous-traitants.

	2011			2012		
	Nombre d'accidents mortels	Nombre d'accidents avec au moins 1 jour d'absence	Taux de fréquence 1 (FR1)	Nombre d'accidents mortels	Nombre d'accidents avec au moins 1 jour d'absence	Taux de fréquence 1 (FR1)
<b>Par zone géographique</b>						
Afrique et Moyen Orient	4	29	1,8	4	46	2,9
Asie Pacifique	0	26	0,5	0	28	0,5
Europe de l'Est	0	39	1,9	1	29	2,5
Europe de l'Ouest	0	182	5,5	0	189	5,7
Amérique latine	0	138	2,1	0	128	1,9
Amérique du Nord	0	15	2,8	0	8	1,6
<b>Total par zone géographique</b>	<b>4</b>	<b>429</b>	<b>2,2</b>	<b>5</b>	<b>428</b>	<b>2,2</b> 
<b>Par pôle d'activité</b>						
Produits laitiers frais	3	206	2,8	5	220	3,3
Eaux	0	134	1,5	0	119	1,4
Nutrition infantile	0	36	1,5	0	41	1,6
Nutrition médicale	1	19	2,2	0	17	1,7
Autres	0	34	8,4	0	31	0,7
<b>Total par pôle d'activité</b>	<b>4</b>	<b>429</b>	<b>2,2</b>	<b>5</b>	<b>428</b>	<b>2,2</b> 

 Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification dans le Document de Référence 2012.

En 2012, Danone a décidé d'élargir le suivi de sa performance sécurité aux accidents sans arrêt et donc de suivre son taux de fréquence 2 (TF2), ainsi que de comptabiliser le nombre de journées de travail perdues. Ces informations seront communiquées lorsque les données au niveau groupe seront fiabilisées.

En ce qui concerne le taux d'absentéisme, celui-ci se situe à 2,3% en 2012, soit une légère baisse par rapport à 2011 (2,4%).

Enfin, le taux de maladies professionnelles ne fait pas encore l'objet d'une collecte d'informations consolidées au niveau groupe.

## LA8

### **Programme d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave**

Au travers du projet « Dan'Cares », Danone s'est fixé l'objectif de faire bénéficier ses 100 000 salariés d'une couverture santé portant sur les soins fondamentaux que sont l'hospitalisation et la chirurgie, la maternité, les consultations médicales et la pharmacie.

Dan'Cares a été lancé en 2010 et a débuté par un audit réalisé dans les 15 principaux pays du groupe en termes d'effectifs.

Dès 2011, 8 pays (la Chine, l'Espagne, l'Indonésie, le Mexique, le Brésil, la Pologne, la Russie et l'Arabie Saoudite) ont commencé à mettre en place des plans d'action pour atteindre l'ambition du projet Dan'Cares.

En 2012, suite à un nouvel audit réalisé dans l'ensemble des filiales de Danone, une cartographie des dispositifs proposés pour 98% des salariés présents dans 41 pays a été établie.

A ce jour, 51 600 « Danoners » bénéficient d'une couverture santé en ligne avec les standards définis par Dan'Cares, dont 24 000 ont bénéficié des plans d'actions lancés depuis le démarrage du projet. L'objectif du groupe est que 16 000 salariés supplémentaires participent au programme Dan'Cares d'ici à fin 2013.

## SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

### SUPP LA9

#### Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats

Le 29 septembre 2011, Danone a signé avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire) un accord-cadre mondial portant sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress. Cet accord fait suite à l'accord-cadre signé en 2010 avec les organisations syndicales en France.

Cet accord affirme que la protection de la santé au travail, la sécurité et les conditions de travail et la prévention du stress au travail sont des problématiques complexes et étroitement liées qui appellent des mesures de prévention communes.

L'accord Danone-UITA réaffirme les responsabilités de chacun. L'entreprise est garante de la santé et de la sécurité de ses salariés et de toutes les personnes intervenant sur les sites dont elle a la responsabilité. En outre, l'accord affirme les principes suivants :

- la prise en compte des conséquences humaines du changement, en amont des évolutions majeures d'organisation, constitue un impératif ;
- la préservation de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle doit être encouragée, entre autres par une planification des temps de travail, des temps de repos et des congés le plus en amont possible ;
- l'association des salariés au plus près du terrain pour identifier les pistes de simplification du travail permet à la fois d'identifier des pistes d'efficacité, mais aussi d'améliorer le bien-être des salariés ;
- la sécurité des salariés passe à la fois par leur participation aux actions de prévention de la sécurité, mais aussi par leur droit de retrait en cas d'exposition à une situation de danger ;
- un suivi médical doit être systématiquement mis en place dans l'ensemble des filiales et des sites.

Cet accord est déployé au sein de chacune des filiales du groupe au travers de la démarche Danone Way, dont la pratique clef « Santé, sécurité et conditions de travail » a été mise à jour en 2012 en tenant compte des attentes concernant son animation : communication de l'accord auprès des représentants du personnel et auto-évaluation par la filiale de ses pratiques à date au regard des principes de l'accord.


## FORMATION ET ÉDUCATION

# LA10


### Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle

Les indicateurs relatifs à la formation sont restés stables entre 2011 et 2012, ce qui traduit un maintien de l'effort de formation au sein de Danone, et ce dans toutes les zones géographiques.


En 2012 :

- le nombre d'heures de formation moyen par salarié est de 31 heures ;
- le nombre de salariés formés poursuit sa progression : il s'établit à 86 879 (contre 81 838 en 2011). 

Nombre moyen d'heures de formation <sup>(*)</sup>	2011 <sup>(**)</sup>	2012
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
OETAM <sup>(***)</sup>	28	29
Managers	42	41

Nombre de salariés formés <sup>(*)</sup>	2011 <sup>(**)</sup>	2012
<b>Total Salariés formés</b>	<b>81 838</b>	<b>86 879</b> 
OETAM <sup>(***)</sup>	67 226	71 732
Managers	14 612	15 147

Pourcentage de salariés formés <sup>(*)</sup> <sup>(****)</sup>	2011 <sup>(**)</sup>	2012
<b>Total Salariés formés</b>	<b>99%</b>	<b>100%</b>
OETAM <sup>(***)</sup>	98%	100%
Managers	100%	98%

Nombre d'heures de formation <sup>(*)</sup>	2011 <sup>(**)</sup>	2012
Total heures de formation	2 532 097	2 682 705 
OETAM <sup>(***)</sup>	1 924 433	2 044 915
Managers	607 664	637 790

Nombre moyen d'heures de formation <sup>(*)</sup>	2011 <sup>(**)</sup>	2012
<b>Par zone géographique</b>		
Afrique et Moyen Orient	16	19
Asie Pacifique	30	32
Europe de l'Est	33	31
Europe de l'Ouest	30	29
Amérique latine	32	32
Amérique du Nord	51	37

Nombre de salariés formés <sup>(*)</sup>	2011 <sup>(**)</sup>	2012
<b>Par zone géographique</b>		
Afrique et Moyen Orient	3 186	4 416
Asie Pacifique	25 814	27 395
Europe de l'Est	10 338	11 336
Europe de l'Ouest	15 181	14 335
Amérique latine	24 761	26 793
Amérique du Nord	2 558	2 604

Pourcentage de salariés formés <sup>(*)</sup> <sup>(****)</sup>	2011 <sup>(**)</sup>	2012
<b>Par zone géographique</b>		
Afrique et Moyen Orient	60%	82%
Asie Pacifique	100%	100%
Europe de l'Est	99%	100%
Europe de l'Ouest	92%	89%
Amérique latine	100%	100%
Amérique du Nord	96%	96%

(\*) Périmètre Indicateurs sociaux.

(\*\*) Données 2011 à périmètre comparable

(\*\*\*) Pourcentage dont la base de calcul est l'effectif moyen de la catégorie.

(\*\*\*\*) Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

 Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification dans le Document de Référence 2012.

## FORMATION ET ÉDUCATION

### SUPP LA11

#### Programme de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière

Depuis plusieurs années les filiales de Danone concernées par un vieillissement de la population salariée (essentiellement en Europe de l'Ouest et en particulier en France) ont, soit signé des accords, soit adopté des plans d'action visant à anticiper le vieillissement et accompagner l'allongement de la vie professionnelle. Les mesures mises en œuvre couvrent notamment :

- la formation (gestes et postures, transmission des compétences, préparation à la retraite, leadership) ;
- les bilans de mi-carrière ;
- l'aménagement des postes visant à alléger la charge physique et mentale.

Deux initiatives donnent actuellement lieu à une plus grande coordination et systématisation des initiatives locales en matière de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinées à assurer l'employabilité :

- la mise en œuvre des obligations légales de la part des filiales françaises en matière de prévention de la pénibilité au travail. Deux thèmes de prévention imposés par le législateur concernent le développement des compétences et des qualifications et l'aménagement des fins de carrière, ils devront donner lieu à des accords ou des plans d'actions concertés ;
- le déploiement du « CODE Leadership » au niveau des populations opérateurs. Un travail a été mené pour adapter les formations du Danone Leadership College (DLC) et pour les ancrer dans les routines opérationnelles de travail quotidien, en particulier dans le cadre de la démarche DaMaWay<sup>(1)</sup>. Ce déploiement vise à accroître l'autonomie de l'opérateur et des équipes au poste de travail et à favoriser l'acquisition de compétences transférables.

### SUPP LA12

#### Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques

Le Plan de Développement Individuel (PDI), qui permet à chacun de se projeter dans le futur et de définir des actions de formation au-delà des entretiens d'évaluation de fin d'année, continue de bénéficier à une grande partie des salariés du groupe. En effet, en 2012, 81% des managers et 58% des OETAM (Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise) ont bénéficié d'un PDI (ce qui, par rapport à 2011, représente une baisse de 3 points pour les OETAM et un chiffre stable pour les managers).

Dans la catégorie OETAM, en 2012 comme en 2011, l'Asie et le pôle Nutrition médicale restent en avance par rapport aux autres régions et pôles.

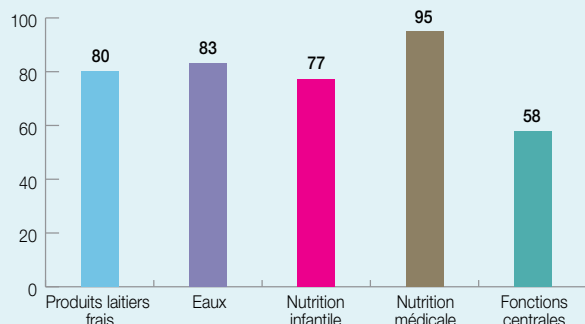
En 2012, 81% des managers du groupe ont eu un entretien d'évaluation annuel (RDP), soit une baisse de 3 points. L'Amérique du Nord, l'Europe de l'Est et la Nutrition médicale sont en avance par rapport aux autres régions et pôles sur cet indicateur.

Ces chiffres sont donnés sur le Périmètre Indicateurs sociaux, au 31 décembre 2012.

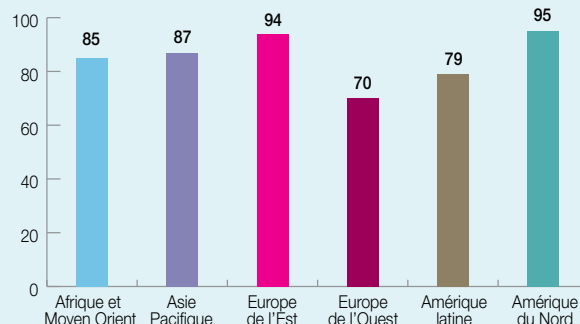
(1) DaMaWay est un système de management de la performance industrielle de Danone concernant les usines de tous les pôles. Ce système s'accompagne pour tous les opérateurs, quels que soient leur âge et leur niveau de qualification, de formations et d'actions leur permettant de développer leur autonomie, le travail en équipe et le partage de savoir-faire en performance industrielle.



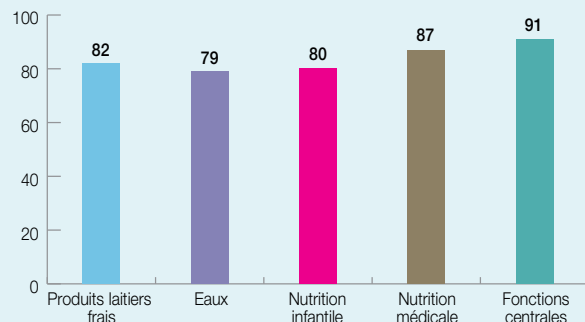
% de managers ayant eu un RDP<sup>(\*)</sup> en 2012  
par pôle d'activité



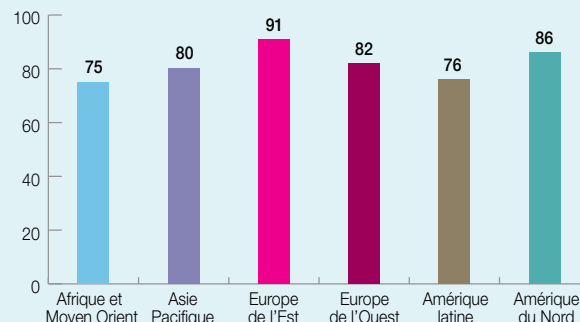
% de managers ayant eu un RDP en 2012  
par zone géographique



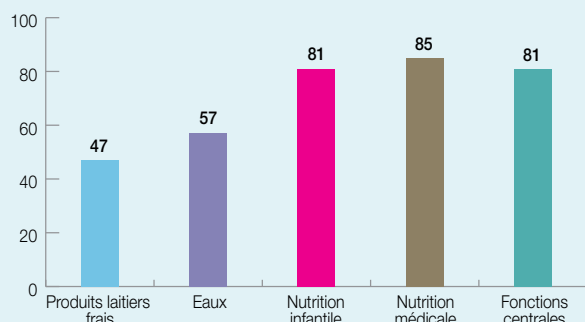
% de managers ayant eu un PDI<sup>(\*\*)</sup> en 2012  
par pôle d'activité



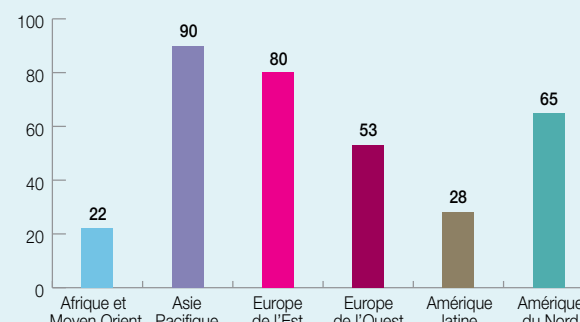
% de managers ayant eu un PDI en 2012  
par zone géographique



% de OETAM<sup>(\*\*\*)</sup> ayant eu un PDI ou l'équivalent  
au cours des deux dernières années par pôle d'activité



% de OETAM ayant eu un PDI ou l'équivalent au cours  
des deux dernières années par zone géographique



(\*) RDP : Revue de Développement et de Performance.

(\*\*) PDI : Plan de Développement Individuel.

(\*\*\*) OETAM : Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

Concernant l'évolution de carrière des « Danoners », outre les démarches de PDI et RDP, Danone a initié le programme « Growth commitment », qui vise à établir des connexions entre la vie professionnelle et les aspirations personnelles des salariés de Danone. Il s'agit d'un engagement mutuel entre l'employé et l'entreprise portant

sur un projet professionnel et/ou personnel, dans une perspective de moyen ou long terme (3 à 5 ans) et en relation avec l'activité présente et future du groupe. Ce projet est mis en œuvre progressivement dans les filiales du groupe, par le biais de plusieurs pilotes portant sur différentes catégories de population et de métiers.

## DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

### LA13

#### Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité

##### Mixité des genres

La part des femmes au sein de la population managériale reste stable en 2012, à la fois aux niveaux managers, directeurs et dirigeants.

	2011		2012	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
<b>Total managers<sup>(*)</sup></b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>
Dont Directeurs et Dirigeants	28%	72%	31%	69%
Dont Dirigeants	12%	88%	12%	88%
Dont autres managers	46%	54%	46%	54%

(\*) Périmètre Indicateurs sociaux.

Ces résultats proviennent de la démarche « Women Plan » mise en place en 2009 et déployée dans toutes les filiales du monde, qui repose sur deux leviers :

##### Organisationnel

- suivi du nombre de femmes par niveau hiérarchique et par filiale selon trois facteurs clefs : promotion interne, recrutement externe, rétention des femmes au sein du groupe ;
- mesures en faveur des congés maternité ;
- égalité salariale.

##### Individuel

- accompagnement des femmes (formation, « networking » et « mentoring ») et des hommes (actions de sensibilisation) ;
- mise en place des modules de « *leadership* au féminin » pour les femmes, sur une population allant des jeunes cadres aux directrices générales.

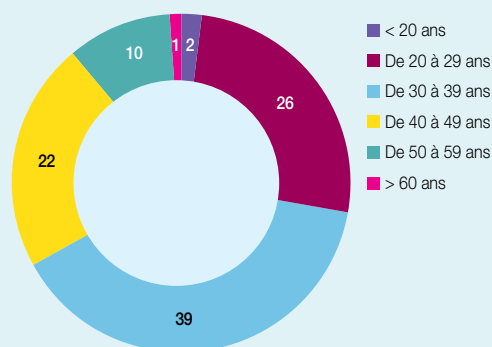
##### Age

67% des salariés de Danone ont moins de 40 ans.

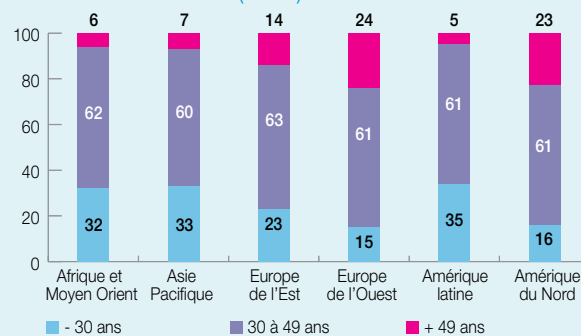
Dans la zone Europe de l'Ouest, la part des moins de 30 ans s'élève à 12% seulement, alors qu'elle atteint 25 à 35% des effectifs dans toutes les autres zones (excepté l'Amérique du Nord).

Ces chiffres sont donnés sur le périmètre Indicateurs sociaux, au 31 décembre 2012.

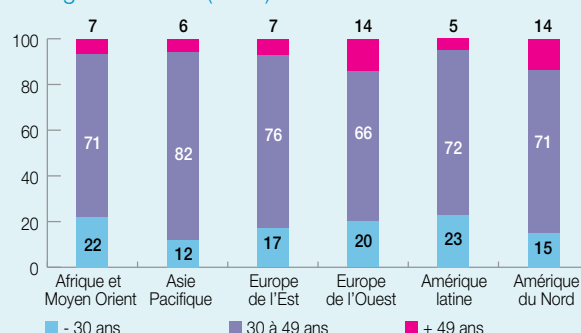
Répartition par âge en 2012 (en %)



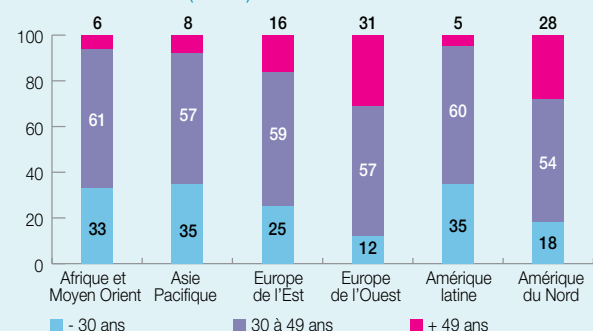
Répartition par tranche d'âge par zone géographique All Danoners en 2012 (en %)



Répartition par tranche d'âge par zone géographique Managers en 2012 (en %)



Répartition par tranche d'âge par zone géographique OETAM en 2012 (en %)



On notera, sur la population OETAM (Ouvrier, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise) des écarts importants entre l'Europe de l'Ouest et les autres zones géographiques, avec un nombre de seniors plus élevés (31% de plus de 49 ans) et seulement 12% de moins de 30 ans. La stabilité des effectifs dans cette zone d'Europe de l'Ouest, due à un très faible turn-over et à une croissance limitée, amène à identifier des problématiques plus spécifiques (pénibilité, gestion des carrières, etc.).

Danone a par ailleurs engagé depuis plusieurs années une réflexion de fond sur la question de l'intégration professionnelle des jeunes. Au sein des filiales françaises, des initiatives portent à la fois sur l'intégration à l'emploi des jeunes générations et sur l'origine des candidats à l'embauche. C'est le cas des projets :

- « Initiative 500 », qui permet à 225 jeunes éloignés de l'emploi d'être accueillis au sein de ces filiales depuis 2010 en contrat de pré-qualification pour leur permettre d'accéder par l'apprentissage à des diplômes de type Certificat d'Aptitude Professionnelle ou Brevet d'Etudes Professionnelles ;
- « Ecole de Ventes », avec le recrutement annuel de 64 jeunes en alternance depuis la licence jusqu'au Master 2 dans les métiers de la vente.

Enfin, le groupe a pris deux initiatives majeures en 2012 concernant le sujet des relations entre les générations :

- le séminaire « Octave » : dans le prolongement du séminaire EVE (créé par Danone avec différentes entreprises partenaires et ayant pour objectif la sensibilisation et le développement personnel en matière

de *leadership* au féminin), Danone a initié le séminaire Octave, faisant le constat que les seniors tout comme les jeunes avaient chacun leur contribution à l'entreprise et que les interactions entre générations contribuaient à sa performance globale. La première édition d'Octave a eu lieu en avril 2012, réunissant 120 personnes de 5 entreprises partenaires ;

- le programme « Gen D » : lancé par Danone en 2012 et destiné aux juniors du groupe (salariés de moins de 30 ans), il a pour objectif de leur faire partager la culture Danone et d'augmenter leur proximité avec les cadres dirigeants du groupe.

## Handicap

En France, le taux d'insertion de personnes handicapées dans les filiales françaises du groupe est passé de 3,1% en 2007 à 4,2% en 2008, puis 4,9% en 2009, 5 % à fin 2010 et 5,22%, en 2011 et 5,29% en 2012.

C'est au sein des sièges sociaux que l'insertion des travailleurs handicapés reste la plus difficile, compte tenu du décalage entre niveaux de formation et niveaux requis de qualification. De nombreux établissements ont signé des accords spécifiques tri-annuels avec les organisations syndicales, inscrivant ainsi dans la durée les efforts déployés.

Au niveau mondial, le nombre de travailleurs handicapés est passé de 757 salariés en 2011 à 792 en 2012. 68 filiales (contre 58 en 2010) emploient au moins un travailleur handicapé. Sur ces 68 filiales, le pourcentage des salariés handicapés représente 1,3% de leurs effectifs globaux, stable par rapport à l'an passé. Ce pourcentage moyen recouvre des réalités différentes en termes de niveau d'avancement et de politique d'intégration des travailleurs handicapés, notamment selon qu'elles sont soumises ou non à des législations plus ou moins exigeantes.

## DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

### LA14

#### Rapport du salaire de base des hommes et des femmes par catégorie professionnelle

##### Catégories managers et directeurs

La source des données est le système d'information « HIRIS », dédié aux indicateurs de gestion des Ressources Humaines.

La base comparable choisie, le « compa-ratio » est le « total cash » perçu par l'individu par rapport aux médianes salariales qui sont établies chaque année pour les catégories professionnelles managers et directeurs, organisées par grades.

Ces grades sont au nombre de 10 niveaux (hors membres du Comité Exécutif), et ce pour les 60 pays où le groupe opère.

Le compa-ratio permet d'apprécier cet écart quels que soient la monnaie et le pays de référence.

Exemples :

- un compa-ratio de 1,0 signifie que la personne est payée exactement à la médiane de son grade ;
- un compa-ratio de 1,10 signifie qu'elle est payée 10% au dessus de la médiane de son grade.

Les tableaux ci-dessous permettent d'apprécier les différences Hommes - Femmes par niveaux.

Catégorie directeurs hors directeurs généraux :  
grades internes Danone 6b à 5 (équivalents « Hay system » 20 to 22)

Compa-ratio					
Grade	Femmes	Hommes	Total	Ecart 2012	vs. Ecart 2011
5	1,05	1,05	1,05	0,00	0,00
6A	1,04	1,02	1,03	0,02	-0,02
6B	0,93	0,94	0,94	-0,01	-0,02
<b>Total Directeurs</b>	<b>0,98</b>	<b>0,99</b>	<b>0,98</b>	<b>-0,01</b>	<b>-0,02</b>

Age moyen			
Grade	Femmes	Hommes	Total
5	45,0	46,1	45,9
6A	43,8	44,3	44,2
6B	42,4	43,4	43,0
<b>Total Directeurs</b>	<b>43,1</b>	<b>44,3</b>	<b>43,9</b>

Effectif total de 1 254 directeurs dont 31,3% de femmes et 68,7% d'hommes. Ces chiffres incluent tous les directeurs du groupe.

On constate un écart non significatif global de 1% sur l'ensemble de la population, avec une réduction de l'écart constaté en 2011 sur les directeurs 6A et 6B.

Catégorie managers :  
grades internes Danone 9.9 à 7 (équivalents « Hay system » 15 à 18)

Compa-ratio					
Grade	Femmes	Hommes	Total	Ecart 2012	vs. Ecart 2011
7	0,90	0,94	0,92	-0,04	0,01
8	0,89	0,90	0,89	-0,01	-0,02
9	0,87	0,85	0,86	0,02	0,00
9.9	0,90	0,89	0,90	0,01	-0,03
<b>Total Managers</b>	<b>0,88</b>	<b>0,88</b>	<b>0,88</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,01</b>

Age moyen			
Grade	Femmes	Hommes	Total
7	39,9	41,2	40,7
8	37,1	39,5	38,3
9	34,7	37,5	36,2
9.9	27,6	29,0	28,2
<b>Total Managers</b>	<b>35,1</b>	<b>38,0</b>	<b>36,7</b>

Effectif total de 15 004 managers dont 47,2% de femmes et 52,8% d'hommes. Ces chiffres incluent tous les managers du groupe.

Sur l'ensemble de la population managers soit plus de 15 000 personnes, on ne constate pas d'écart de rémunération Hommes - Femmes.

Au global, les procédures de révision des rémunérations, encadrées par les politiques du groupe et incluant la comparaison des rémunérations Hommes - Femmes, permettent de rester vigilants sur ce sujet où les écarts sont faibles mais existent.

### Catégories Ouvriers, Superviseurs et Employés et Agents de Maîtrise

Le groupe n'étant pas doté d'un système unique de classifications pour ces catégories, et le déploiement du système d'informations ne couvrant pas à date la totalité de ces catégories d'employés, la source des données est le système de reporting interne Magnitude.

La comparaison Hommes - Femmes s'effectue à travers les médianes de ratio de salaires annuels Hommes - Femmes.

Le calcul est établi sur les médianes de ratio de salaires annuels Hommes - Femmes sur un périmètre constant entre 2011 et 2012, c'est-à-dire que les filiales sorties du périmètre et celles qui sont entrées entre 2011 et 2012 ne sont pas incluses, notamment les filiales issues de la fusion de Danone et de l'ex-groupe Unimilk en Russie. La couverture de ce reporting sur ce périmètre est de 97% de la population sur, et 84,5% sur l'ensemble du périmètre du groupe.

	Superviseurs, ETAM <sup>(*)</sup>	Ouvriers
2011 RDD	1,03	1,04
2011 Périmètre comparable vs. 2012	1,03	1,04
2012	1,00	1,06
Ecart	-0,03	0,02
% total employés 2012	97%	97%

(\*) ETAM : Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

Le résultat se lit comme suit : 50% des filiales qui paient leurs « Superviseurs, Employés, Agents de Maîtrise » Hommes et Femmes au même niveau en moyenne, tous niveaux et tous postes confondus ; et 50% des filiales qui paient leurs « Ouvriers » Hommes 6% de plus que les Femmes en moyenne.

Par rapport à 2011, on note une amélioration du ratio de 3% pour les Superviseurs et ETAM, et un accroissement de l'écart de 2% pour les Ouvriers.

## PERFORMANCE

# INDICATEURS DE PERFORMANCE DROITS DE L'HOMME

PRATIQUES  
D'INVESTISSEMENTS ET  
D'ACHATS **153**

NON-DISCRIMINATION **156**

LIBERTÉS SYNDICALES  
ET DROIT DE  
NÉGOCIATION **156**

INTERDICTION DU  
TRAVAIL DES ENFANTS **157**

ABOLITION DU  
TRAVAIL FORCÉ  
OU OBLIGATOIRE **157**

PRATIQUES  
DE SÉCURITÉ **157**

DROITS DES  
POPULATIONS  
AUTOCHTONES **157**





## HR1

### Pourcentage et nombre total d'accords d'investissements significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point

L'engagement de Danone à respecter et promouvoir les pratiques relatives aux droits de l'Homme a été formalisé, déployé et animé auprès des salariés et des fournisseurs par différents moyens et suivant plusieurs étapes :

- en 2003, Danone est devenu adhérent au Pacte Mondial des Nations-Unies, et a renouvelé sa participation en 2009 ;
- en 2005, les Sept Principes Fondamentaux (*voir ci-dessous*), issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail ont fait l'objet d'un accord entre Danone et l'UITA et d'audits conjoints dans 42 filiales du groupe entre 2009 et 2012 ;

- leur déploiement au sein du groupe est assuré au travers de la démarche Danone Way qui couvre 89% du chiffre d'affaires du groupe et comprend 16 pratiques clefs de la Responsabilité Sociale et Environnementale, dont un volet spécifique sur les Droits Humains (*voir page 41 de ce rapport*) ;
- les Sept Principes Fondamentaux sont à l'origine de la démarche RESPECT, initiée en 2005 (*voir page 46 de ce rapport*) et dont l'objectif est, entre autres, de faire appliquer ces principes aux fournisseurs du groupe.

### Les Sept Principes Sociaux Fondamentaux sont :

#### 1. Travail des enfants

La société ne recourt pas au travail des enfants âgés de moins de 15 ans. Lorsque la loi précise un âge plus élevé en-dessous duquel le travail est interdit ou lorsque l'âge de la scolarité obligatoire est supérieur à 15 ans, c'est ce dernier qui s'applique. Les programmes éducatifs (du type formation par la voie de l'alternance) n'entrent pas dans cette interdiction.

#### 2. Travail forcé

La société ne recourt pas au travail forcé ou obligatoire, c'est-à-dire à tout travail ou service exigé d'une personne sous la menace d'une peine quelconque ou pour lequel la personne n'a pas donné son consentement.

#### 3. Non-discrimination

La société, en conformité avec la législation nationale, s'interdit toute pratique discriminatoire. On entend par discrimination toute distinction, exclusion ou préférence qui a pour effet de réduire ou d'altérer l'égalité des chances ou de traitement. Elle peut être fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, la religion, l'opinion politique, l'âge, la nationalité, les responsabilités familiales ou autres considérations.

#### 4. Liberté d'association et droit de négociation collective

La société reconnaît et respecte la liberté d'association pour les salariés, qui peuvent désigner librement leurs représentants. Elle reconnaît également le droit de négociation collective. La société s'assure que les représentants du personnel ne font l'objet d'aucune discrimination.

#### 5. Santé, sécurité au travail

La société s'assure que le poste de travail et son environnement ne nuisent pas à l'intégrité physique et à la santé du salarié. La réduction des causes d'accident et l'amélioration des conditions de travail font l'objet d'actions suivies. Les installations sanitaires, la cantine ainsi que les locaux d'hébergement fournis par la société sont construits et entretenus conformément aux normes prévues par la législation en vigueur dans le pays. La société doit au minimum fournir l'eau potable, des toilettes propres et en nombre suffisant, une ventilation efficace, des sorties de secours, des lieux de travail correctement éclairés et un accès aux soins médicaux.

#### 6. Temps de travail

La société doit s'assurer que les lois nationales concernant la durée du travail sont appliquées, y compris pour les heures supplémentaires. Les salariés bénéficient au minimum d'un jour de repos par semaine, sauf en cas de circonstances exceptionnelles et pour une période limitée.

#### 7. Rémunération

La société s'assure que :

- aucune rémunération n'est inférieure au minimum légal fixé par le pays ;
- tous les salariés reçoivent un bulletin de salaire ;
- les salariés sont convenablement rémunérés, en référence aux salaires pratiqués dans le pays ;
- les heures supplémentaires sont systématiquement rémunérées à un taux supérieur au taux horaire normal.

## PRATIQUES D'INVESTISSEMENTS ET D'ACHATS

Dans le cadre de la démarche RESPECT, afin de s'assurer que ces principes sociaux fondamentaux sont respectés par tous les fournisseurs, Danone a intégré dans ses Conditions Générales d'Achat une clause spécifique - « **Principes Sociaux Fondamentaux** ». Indépendamment de la nature du contrat signé, cette clause en constitue une partie intégrante et elle est obligatoire pour tous les fournisseurs.

Par la signature du contrat, le fournisseur s'engage à :

- respecter les Principes Sociaux Fondamentaux ;
- promouvoir le respect de ces principes auprès de ses propres fournisseurs, sous-traitants et partenaires ;
- accorder à Danone le droit de contrôler l'application de ces principes, notamment via des audits ;
- en cas de non-conformité décelée chez le fournisseur lors d'un audit, élaborer et soumettre à la validation de Danone un plan d'actions correctives traitant toutes les non-conformités identifiées ;
- en cas de refus du fournisseur de travailler sur un plan d'actions correctives ou en cas de non-conformités récurrentes après plusieurs audits, accorder à Danone le droit de résilier le contrat avec ce fournisseur.

Depuis 2009, le périmètre de la responsabilité des fournisseurs a été élargi pour inclure l'Environnement et l'Ethique des affaires, et la clause contractuelle a évolué dans ce sens.

Les Sept Principes Sociaux Fondamentaux relatifs aux droits de l'Homme sont donc intégrés dans l'ensemble des accords incluant des investissements significatifs, soit dans :

- 70% des accords commerciaux avec les clients ;
- 90% des contrats d'achats auprès des fournisseurs majeurs ;
- 100% des accords de prise de participation majoritaire dans des sociétés externes ;
- 100% des accords relatifs au développement des communautés locales, notamment avec des ONG dans le cadre de projets du Fonds Danone pour l'Ecosystème.

## HR2

### Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle, mesures prises

Dans le cadre de la démarche RESPECT (voir page 46), 2 361 fournisseurs se sont auto-évalués sur la base du référentiel SEDEX (Supplier Ethical data Exchange). Cela représente près de 70% des 3 500 fournisseurs concernés par cette démarche à travers le monde et sélectionnés pour leur forte interdépendance avec le groupe en termes de RSE, et la nature de leur produit et/ou service commercialisés : matières premières (hors lait), emballages, logistique, produits promotionnels et autres services. Parmi ces 2 361 fournisseurs, 260 audits externes de type « SMETA » ont été menés par des organismes externes avec la répartition des non-conformités par thèmes suivante :

Santé, sécurité et hygiène	62%
Temps de travail	14%
Environnement	7%
Rémunération	6%
Systèmes de management	5%
Contrat de travail	4%
Liberté d'association	1%
Travail des enfants	1%
Conditions de logement	< 1%
Travail forcé	< 1%
Pratiques éthiques	< 1%

Ce tableau indique la répartition des non-conformités mises en évidence lors de 104 audits réalisés en 2012 auprès de fournisseurs de Danone et dont les résultats ont été rendus disponibles sur la plateforme SEDEX. Ils concernent des audits réalisés essentiellement en Chine, au Brésil et en Indonésie.

On constate ainsi que quatre items continuent à représenter la grande majorité (89%) des non-conformités : Santé, sécurité et hygiène, Temps de travail, Environnement et Rémunération. A noter que l'occurrence de ce dernier item est en diminution par rapport à 2011, les non-conformités liées à l'Environnement étant en revanche proportionnellement en augmentation. Enfin l'abolition du travail des enfants et du travail forcé, prioritaires pour le groupe, sont maintenus à des niveaux d'occurrence très bas. A noter que toute alerte sur l'un de ces deux sujets, dès l'étape d'auto-évaluation sur le référentiel SEDEX, entraîne une demande d'action corrective immédiate auprès du fournisseur, indépendamment de la démarche d'audit.

## SUPP HR3

### **Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés**

Les pratiques relatives aux droits de l'Homme sont portées à la connaissance des salariés à travers deux démarches :

- La démarche Danone Way (*voir page 41 de ce rapport*)  
Chaque salarié de Danone a reçu un support de communication Danone Inside Pack reprenant le contenu de la démarche Danone Way qui comprend 16 pratiques clefs. Ce support fournit des informations concernant les droits de l'Homme, notamment sur l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé, sur la diversité et l'égalité des chances ainsi que sur la sécurité du travail. Parmi les 16 pratiques clefs de la démarche, 8 sont liées aux thèmes « Droits Humains » et « Relations Humaines ».
- La démarche RESPECT (*voir page 46 de ce rapport*) :  
Les salariés de la fonction achats animent la conformité des fournisseurs sur leur responsabilité sociale et, notamment, en ce qui concerne le respect des droits de l'Homme. En 2010, un guide de communication de la démarche RESPECT reprenant, entre autres, les Principes Sociaux Fondamentaux a été largement diffusé dans la fonction achats. Dans ce cadre, 100% des acheteurs ont été informés.

Au-delà de ces informations, le nombre d'heures de formation et/ou d'information n'est pas consolidé au niveau du groupe.

## HR4

### **Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises**

Une convention a été signée avec l'UITA sur la lutte contre les discriminations et l'encouragement à la diversité.

Chaque année depuis 2009, 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 sont pris en compte. Ces visites conjointes ont été menées auprès de 42 filiales. Aucun cas de discrimination n'a été identifié lors de ces visites.

Mises à part ces visites conjointes, la remontée d'informations concernant les cas de discrimination peut se faire par différents canaux :

- alerte auprès de la Direction Générale des Ressources Humaines présente dans chacune des filiales du groupe ;
- alerte auprès des représentants du personnel dans les filiales où ils sont présents ;
- ligne « éthique locale », mise en place dans certaines filiales comme l'Indonésie, le Mexique ou les USA.

D'autre part, les fondamentaux Danone Way incluent la lutte contre les discriminations, en particulier par le biais de la mise en place sur site de procédures et de mesures permettant d'identifier et de traiter les discriminations éventuelles.

## HR5

### **Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit**

Une convention a été signée avec l'UITA sur le droit syndical. Chaque année depuis 2009, 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. Ces visites conjointes ont été menées dans 42 filiales. En outre, l'UITA alerte la Direction Générale au cas où elle aurait connaissance de cas de non respect de la liberté syndicale.

En complément, la liberté syndicale est une des pratiques clefs animées dans l'ensemble des filiales au travers de la démarche Danone Way (*voir page 41 de ce rapport*) qui intègre une pratique clef sur le Dialogue Social, promouvant le dialogue social dans toutes les filiales du groupe.

La démarche Danone Way encourage ainsi les filiales à :

- mettre en place les conditions nécessaires à l'élection de représentants du personnel, syndiqués ou non, en accord avec les législations locales ;
- garantir l'indépendance des représentants du personnel vis-à-vis des équipes dirigeantes ou de partis politiques, par l'organisation d'élections ad hoc ;
- tenir des réunions d'information économique et sociale entre les représentants du personnel et la direction de chaque site et avec l'ensemble des salariés ;
- concrétiser les accords entre les représentants du personnel et la direction par la signature d'accords négociés.

---

## INTERDICTION DU TRAVAIL DES ENFANTS

---

### HR6

**Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail**

Le respect de ce principe est contrôlé au travers de la démarche Danone Way (*voir page 41 de ce rapport*), pour laquelle l'abolition du travail des enfants est un pré-requis. Dans ce cadre, toutes les filiales se doivent de mettre en place les procédures et moyens nécessaires pour assurer qu'il n'y ait pas de travail d'enfants sur les sites. Toutes les filiales qui ont réalisé l'évaluation Danone Way en 2012 sont conformes avec ce pré-requis, aucun cas de non-conformité n'a été identifié.

## ABOLITION DU TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE

---

### HR7

**Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire ; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail**

Cet aspect est traité de la même manière que l'indicateur sur le travail des enfants (HR6).

---

## PRATIQUES DE SÉCURITÉ

---

### SUPP HR8

**Pourcentage d'agents en charge de la sécurité ayant été formés aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité**

Les prestataires de service en matière de sécurité s'engagent sur le respect des Principes Sociaux Fondamentaux de la méthode RESPECT et font par ailleurs l'objet d'une vérification par le Responsable du groupe sur la Sécurité des biens et des personnes.

## DROITS DES POPULATIONS AUTOCHTONES

---

### SUPP HR9

**Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises**

Ce critère ne s'applique pas aux activités de Danone.

## PERFORMANCE

# INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTALE

COMMUNAUTÉS	159
CORRUPTION	161
POLITIQUES PUBLIQUES	163
COMPORTEMENT ANTICONCURRENTIEL	164
RESPECT DES TEXTES	165





## COMMUNAUTÉS

### S01

#### **Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts et activités, à tout stade d'avancement**

L'enjeu commun à toutes les initiatives d'innovation sociale de Danone est de renforcer les compétences des équipes autour des thèmes suivants :

- la compréhension des enjeux sociétaux et des parties prenantes ;
- la mesure de l'impact sociétal de ces initiatives ;
- la co-crétion et le co-management, notamment avec les ONG ;
- l'engagement des salariés de Danone sur les différents programmes ;
- la communication de ces initiatives en interne et en externe.

#### **Intégration des enjeux de développement durable dans les stratégies locales : vers l'autonomisation des filiales**

Afin de gérer ces projets innovants, les équipes de Danone ont besoin de développer des compétences inédites ainsi que de nouveaux savoir-être. Collaboration avec des partenaires du monde associatif, mesure d'impact des projets mis en œuvre, nouveaux modèles de gouvernance et nouveaux modèles de business : autant de connaissances à consolider et mettre à disposition des équipes, au travers de formations, notamment par le biais du Fonds Danone pour l'Ecosystème.

En 2012, trois actions majeures ont été initiées dans cette optique :

- **la création d'une formation dédiée aux fondamentaux de la « co-crétion » et de la gestion de projet d'innovation sociale.** Un premier pilote a été lancé en Ukraine, un second est prévu pour 2013 ;

- **la création d'un programme d'exploration sur le terrain**, préalable à l'existence de tout nouveau projet, dans le but de confronter les hypothèses d'adaptation d'un projet à un autre contexte, mais également de comprendre les freins et opportunités à la mise en œuvre d'un projet donné. Un projet pilote s'est tenu au sein de la filiale irlandaise du pôle Nutrition médicale et a permis sa répliation en Espagne ;
- **la création d'un guide concernant la co-crétion**, conçu à partir des retours d'expérience des équipes projets agissant sur le terrain (filiales et partenaires) dans le but d'outiller efficacement les futures équipes projets dans la construction de leur partenariat<sup>(1)</sup>.

#### **L'enjeu de la mesure d'impact social des projets initiés**

Le **Fonds Danone pour l'Ecosystème** a axé sa réflexion sur la mesure de l'impact social et le suivi des projets qu'il soutient. L'objectif global d'une étude de mesure de l'impact social est de pouvoir mesurer objectivement, qualitativement et/ou quantitativement, ce que les projets soutenus par le fonds et co-crétés par les filiales de Danone et leurs partenaires, ont changé socialement et économiquement dans la vie des bénéficiaires de ces programmes.

La mesure de l'impact social permet :

- de rendre compte de certaines lacunes des programmes ou au contraire des apprentissages qui ont été déterminants dans la réussite des projets pour continuer à les améliorer ;
- d'évaluer en toute objectivité le retour sur investissement de ces programmes en termes de création de valeur économique et sociale ;
- de contribuer à l'avancée des recherches dans ce domaine en utilisant les projets du fonds comme des laboratoires.

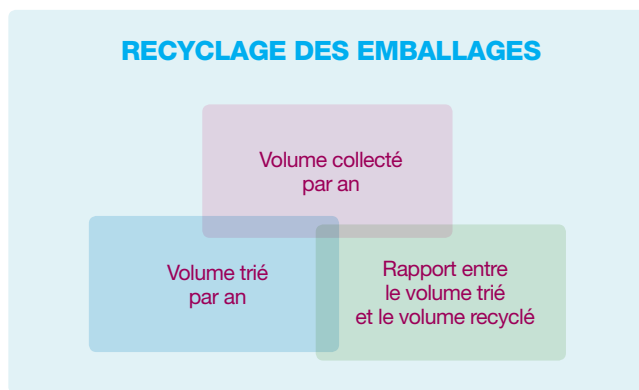
(1) Pour plus de détails, se reporter au guide disponible à cette adresse [http://ecosysteme.danone.com/guide\\_cocreation](http://ecosysteme.danone.com/guide_cocreation)

## COMMUNAUTÉS

En 2012, deux actions ont marqué l'année :

- **La Progress Monitoring Grid** (outil de pilotage interne des projets du fonds) a évolué pour renforcer la dimension environnementale des projets par rapport aux 3 axes déjà présents (économique, social et santé).

Par exemple, pour un projet de Micro-distribution, on pourra avoir dans le volet « environnement », les indicateurs suivants sur l'axe « recyclage des emballages » :



- **La Mesure d'Impact Globale a pris de l'ampleur.**

Le Fonds Danone pour l'Ecosystème s'est engagé dans une démarche globale de mesure de l'impact de ses projets (impact social, environnemental et économique). Cette démarche s'appuie sur un benchmarking de l'ensemble des méthodes de mesure d'impact existantes, ainsi que sur la conduite d'entretien avec des experts internationaux. L'objectif est de confronter des méthodes de mesure d'impact reconnus à des projets-clés du fonds sur 4 des 5 axes qu'il comporte (Approvisionnement, Recyclage, Services à la personne et Micro-distribution), en combinant des approches qualitative et quantitative.

En plus des indicateurs spécifiques à chaque projet, des éléments transversaux déterminent le périmètre de la mesure :

- création de valeur économique et sociale ;
- durabilité et pérennité des capacités créées après la fin du financement par le fonds ;
- potentiel de réplique à plus grande échelle ;
- autonomisation des femmes, dans les cas où cet item est pertinent.

En 2011, deux projets soutenus par le fonds avaient permis de tester des méthodologies de mesure d'impact tant quantitative que qualitative. (*voir le Rapport Développement Durable 2011 page 209 pour rappel des premiers résultats*).

En 2012/2013, ces deux études se poursuivent et le fonds a également lancé deux études de mesure de l'impact social au Mexique sur les projets Pepenadores et Semilla. Ces études sur les clusters Micro-distribution et Recyclage vont se poursuivre en 2013 en partenariat avec le William Davidson Institute de l'Université du Michigan et le réseau SROI (Social Return on Investment) de l'ESSEC.

Enfin un travail est également en cours avec l'école HEC Paris sur la mesure d'impact business et transformationnel : le premier pilote sera mené en 2013 au sein de la filiale Danone Produits Frais France.

## CORRUPTION

Les **Principes de Conduite des Affaires** (PCA) de Danone ont été revus en 2009. Y sont intégrés les textes fondateurs tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, le rappel des engagements de Danone vis-à-vis du Pacte Mondial des Nations Unies, les lignes directrices de l'OCDE ainsi que les Principes de Développement Durable, qui incluent notamment les Principes Sociaux Fondamentaux et les Principes d'Éthique des Affaires, dans lesquels il est fait directement référence à la lutte contre la corruption.

Cette dernière version 2009 des Principes de Conduite des Affaires a été distribuée à tous les directeurs et managers (et dans certaines filiales plus largement encore) par les Directions des Ressources Humaines de filiales, avec des animations spécifiques de telle sorte que tous les salariés soient informés. Cette thématique est intégrée dans l'auto-évaluation Danone Way, dans l'évaluation de l'environnement de contrôle des filiales (appelé DANgo), dans l'enquête d'opinion interne bi-annuelle, ainsi que dans le programme d'audit interne chaque fois qu'une mission d'audit dans les filiales aborde ces sujets. Le document questions - réponses sur les PCA datant de 2006 a été actualisé en 2011.

Depuis 2006, **une clause spécifique est insérée aux contrats d'embauche des directeurs et de tous les managers**, indiquant qu'ils ont pris connaissance des Principes de Conduite des Affaires (PCA), qu'ils s'engagent à les respecter et à les faire respecter par leurs équipes. Différents moyens ont été mis à disposition pour permettre une appropriation efficace de ces principes (présentations, affiches, livrets de questions - réponses, etc.). Par ailleurs, un programme spécifique pour éviter les fraudes a été élaboré en 2006 et est enrichi chaque année depuis lors.

Un **livret de sensibilisation** actualisé en 2011 a été de nouveau diffusé aux Comités de Direction de toutes les filiales recommandant, entre autres, une évaluation annuelle du risque de fraude et corruption dans la filiale.

Il existe également un reporting semestriel des allégations et cas avérés de fraude, dans lequel les cas de corruption sont classés comme «fraude significative», quels que soient leurs montants, afin d'obtenir toutes les informations sur ce type de situation.

Enfin, depuis 2005, un système d'alerte ouvert à tous les salariés, **DIALERT**, a été mis en place pour leur permettre de signaler directement au management de Danone et de manière confidentielle des manquements :

- aux principes et procédures de contrôle interne en vigueur dans le groupe ;
- aux règles comptables et financières pouvant affecter la fiabilité des comptes et de la situation financière de sa société ou d'une autre société du groupe ;
- aux règles anti-corruption.

La visibilité de ce dispositif d'alerte éthique est vérifiée à l'occasion de chaque audit en filiale. Il existe un point de contrôle interne (au sein du référentiel DANgo) qui porte sur ce sujet et sur lequel chaque filiale doit s'auto-évaluer chaque année.

Depuis 2008, le système **DIALERT** a été étendu aux fournisseurs de Danone (envoi d'un courrier par les filiales à tous les fournisseurs significatifs et inclusion systématique dans les documents d'appels d'offre) afin de leur permettre de reporter de façon confidentielle tout cas de manquement aux règles des PCA les concernant (en particulier d'éventuels cas de corruption). Le système DIALERT a été étendu en 2011 pour couvrir le WHO Code sur les produits du pôle Nutrition infantile.

En complément de DIALERT, certains pays ont mis en place un système local d'alerte éthique.

Le nombre d'alertes éthiques exploitables reçues par ce canal en 2012 a été de 60. Pour une dizaine de cas avérés de fraudes liées au contrôle interne, des sanctions adéquates ont été prises.

Un outil de formation disponible sur internet ainsi qu'un questionnaire (COMPLY) ont été déployés pour développer la sensibilisation sur les risques de corruption dans les filiales.

## 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 contrôlées par Danone (c'est-à-dire consolidées par intégration dans les comptes de Danone) sont couvertes par le programme anti-fraude/anti-corruption du groupe comportant 7 points clés. En particulier, le premier point de ce programme consiste en une évaluation annuelle par chaque filiale du risque de fraude interne et externe.

### S03

#### **Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation**

Tous les salariés de Danone ont eu connaissance de la mise à jour des Principes de Conduite des Affaires (version 2009) de Danone. Selon les cas, il s'est agi de réunions de formations, de sessions de présentations et questions/réponses ou enfin de la remise de documents avec ou sans accusé de réception formalisé. Les managers et en particulier les membres des Comités de Direction ont reçu une formation ou information plus poussée. Depuis 2009, un document d'accueil remis lors de l'arrivée de nouveaux collaborateurs a été créé et communiqué aux filiales. Intitulé « **Danone Inside Pack** », il contient plusieurs pages portant sur les Principes de Conduite des Affaires. Pour la première fois, il a été également diffusé aux salariés présents dans les filiales courant 2009.

Par ailleurs, en 2011, l'**enquête sur l'éthique des affaires** initialement lancée en 2010 auprès de plus de 160 filiales du groupe a été renouvelée et complétée par une analyse de la diffusion des supports de communication sur ces sujets (PCA, Danone Inside Pack, etc).

Les résultats globaux démontrent une nette amélioration en termes de connaissance et de diffusion des documents, et les bonnes pratiques relatives à la déontologie professionnelle et à l'éthique des affaires. Les échanges qui ont eu lieu ont également permis de sensibiliser à nouveau les opérationnels de terrain au sujet ; la synthèse des résultats a été discutée au plus haut niveau de l'organisation de Danone. Des plans d'actions ont été élaborés et sont en cours de mise en œuvre.

### S04

#### **Mesures prises en réponse à des incidents de corruption**

Danone condamne fermement toute pratique de corruption, comme cela est souligné dans ses Principes de Conduite des Affaires, diffusés à tous les managers, ainsi qu'à de très nombreux employés dans toutes les filiales du groupe. Le sixième point du programme anti-fraude porte sur les mesures correctives et les sanctions à mettre en œuvre au niveau de chaque entité. Pour les cas significatifs, un comité transverse (risques, audit interne, RH, sûreté, etc) se réunit mensuellement pour s'assurer de la qualité des investigations, l'équité des décisions et la pertinence des sanctions.

Le reporting semestriel des fraudes internes est maintenant en place depuis 6 ans. 175 filiales, soit la quasi-totalité des entités du groupe, participent. En 2012, 170 suspicions ont été reportées en moyenne par semestre, dont 120 se sont avérées des fraudes effectives, dont une majorité de cas mineurs (vols de produits ou de matériel, petits détournements). En 2012, aucune de ces fraudes n'a eu d'impact significatif sur les comptes de Danone. Dans la large majorité de ces cas identifiés, il a été mis fin aux contrats de travail des collaborateurs impliqués suite aux investigations menées sur des fraudes.

Une réunion de suivi des cas de fraude a lieu mensuellement au niveau du siège du groupe afin de s'assurer du suivi effectif des cas et de leur gestion adéquate sur le plan de l'éthique et du contrôle interne.

### S05

#### **Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying**

Danone considère le lobbying comme une action positive visant à fournir aux politiques et aux législateurs l'information qui leur est nécessaire pour faire face aux enjeux actuels et définir un contexte législatif et réglementaire adapté à un environnement de plus en plus complexe. A cet effet, Danone a réorganisé ses équipes Corporate en charge des politiques publiques et du lobbying pour mieux distinguer ce qui relève de la conception de ces politiques et ce qui a trait à la mise en application et au suivi des règlements. Les éléments nécessaires à la déclinaison de ces activités au sein des filiales ont aussi été précisés.

En 2011, Danone a formalisé un kit Affaires Publiques et la Politique Affaires Publiques. Ces derniers ont été communiqués aux filiales en janvier 2012. Ces outils permettent de définir quels sont les axes et les actions à mettre en œuvre dans les filiales. Par ailleurs, le processus de déploiement a été formalisé via une bonne pratique (DOM) Affaires publiques dans le système de gouvernance interne DANgo afin d'assurer l'animation et le suivi de la mise en place de cette politique chaque année au niveau des filiales de Danone.

De plus, Danone participe aussi activement aux travaux des associations professionnelles contribuant à la formulation des politiques publiques, tant au niveau national qu'international.

Enfin, le groupe et ses filiales ont également de nombreux contacts directs avec les autorités nationales des pays dans lesquels ils interviennent. Ces contacts se font en conformité avec les Principes de Conduite des Affaires.

### SUPP S06

#### **Total des contributions versées en nature et en espèces aux partis politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays**

Comme indiqué dans les Principes de Conduite des Affaires de Danone, l'utilisation des fonds ou autres actifs du groupe, directement ou indirectement, au bénéfice d'organismes à caractère politique, ne peut éventuellement intervenir que dans le cadre des lois et règlements en vigueur dans chaque pays et repose sur un principe de transparence. Cette utilisation n'est possible qu'après accord formel du management. En 2009, dans la nouvelle version des Principes de Conduite des Affaires, cette règle est devenue plus restrictive. En revanche, Danone encourage ses salariés à s'impliquer dans la vie locale et associative. Ces principes ont par ailleurs été renforcés dans la politique Affaires Publiques diffusée en janvier 2012 auprès des filiales de Danone.

## COMPORTEMENT ANTICONCURRENTIEL

Les Principes de Conduite des Affaires de Danone rappellent l'interdiction des pratiques anticoncurrentielles. Danone attend de ses salariés qu'ils respectent les règles applicables en matière de concurrence. Aucun accord ou arrangement ne peut intervenir avec les concurrents visant à amoindrir la libre concurrence. Les Principes de Conduite des Affaires sont distribués à tous les directeurs et managers (et de façon plus large dans certaines filiales) par les Directions des Ressources Humaines des filiales, lesquelles ont accompagné cette distribution d'animations adéquates de telle sorte que tous les salariés soient informés.

Depuis 2006, non seulement les directeurs mais tous les managers signent une clause spécifique dans leur contrat d'embauche, indiquant qu'ils ont pris connaissance des Principes de Conduite des Affaires, qu'ils s'engagent à les respecter et à les faire respecter par leurs équipes. Une sensibilisation spécifique est effectuée d'une part auprès des acheteurs par la diffusion régulière d'un **Code Ethique spécifique à la fonction Achats** plus détaillé, et d'autre part auprès des responsables grands comptes en liaison directe avec la grande distribution. Parallèlement, des programmes de formation sont réalisés de manière régulière auprès des Responsables Achats et des membres des Comités de Direction. Par ailleurs, un **Code Ethique pour les fonctions en relation avec les Clients** a été déployé en 2011 dans les filiales de tous les pays.

### SUPP S07

**Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, 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 de Danone aucune amende et/ou sanction non financière significative n'a été recensée pour non-respect des lois et des réglementations.

## PERFORMANCE

# INDICATEURS DE PERFORMANCE **RESPONSABILITÉ DES PRODUITS**

SANTÉ ET SÉCURITÉ  
DES CONSOMMATEURS **167**

ETIQUETAGE DES  
PRODUITS ET DES  
SERVICES **171**

COMMUNICATION  
MARKETING **173**

RESPECT DE LA  
VIE PRIVÉE DES  
CONSOMMATEURS **175**



## 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**

#### Santé des consommateurs

En amont de la conception de ses produits, Danone analyse les situations nutritionnelles et les styles alimentaires locaux

En 2012, Danone a poursuivi le programme **Nutriplanet** qui consiste à recueillir les informations essentielles sur la situation nutrition/santé et les pratiques alimentaires locales. Les données ont été actualisées pour certains pays (France, Pays-Bas) et de nouvelles données ont été acquises (Italie, Russie, Algérie, Argentine, Belgique, Irlande).

En Russie, en complément de l'étude Nutriplanet déjà réalisée, le projet **Nutrilife** a permis de quantifier précisément les apports alimentaires chez 2 050 enfants de 6 à 36 mois, dans 20 villes différentes de Russie. Il a ainsi été démontré que les trois quarts des enfants avaient des apports insuffisants en fer, ce qui conforte le positionnement du lait de croissance Malyuta, enrichi en fer et adapté aux besoins nutritionnels des enfants de cet âge. Danone a également accéléré son étude des styles alimentaires, initiée en 2011 en Algérie. Trois études ont été réalisées en 2012 en France, en Inde et en Indonésie.

A fin 2012, l'ensemble du programme **couvre 45 pays** : 24 pays pour le pôle Produits laitiers frais, ce qui représente 85% de son chiffre d'affaires, et 25 pays pour le pôle Nutrition infantile, soit 70% de son chiffre d'affaires. Parmi ces études, 13 couvrent l'ensemble de la population (adultes, enfants, bébés et leurs mères), 20 sont ciblées sur les bébés et leurs mères, 11 sont consacrées uniquement aux adultes et enfants de plus de 3 ans et 9 ont un volet spécifique sur les personnes âgées.

Lors de la conception des produits, Danone prend en compte des cibles nutritionnelles définies et se compare aux produits concurrents

Concernant les nouveaux lancements, le « **Nutrition check** », intégré à la conduite de projets, permet de s'assurer du positionnement nutritionnel des produits avant leur lancement. Par exemple aux Etats-Unis, le produit « Danimals Crunchers », une spécialité pour les enfants contenant des petits biscuits, a été lancé avec seulement 11 grammes de sucre et 100 kilocalories par portion de 100 grammes ; le yaourt aromatisé Danimals, imaginé pour les écoles, a été conçu avec 13 grammes de sucre et 80 kilocalories par portion de 113 grammes. Ces deux produits sont d'ores et déjà conformes aux critères du « Children Food & Beverage Initiative Pledge » concernant la publicité aux enfants, dont la filiale américaine de Danone, Dannon Company, est signataire, et qui s'appliquera en 2014.

Après la mise sur le marché, Danone évalue régulièrement la qualité nutritionnelle de ses produits

En 2012, le programme de vérification et d'amélioration de la qualité nutritionnelle « **NutriProgress** » a porté sur 20 filiales du pôle Produits laitiers frais (1 526 recettes Danone évaluées), 6 filiales du pôle Eaux (58 recettes de boissons Danone et 473 recettes de concurrents ; les eaux minérales n'étant pas incluses dans ce scope) et 13 filiales du pôle Nutrition infantile.

Suite à ce diagnostic, des plans d'action ont été élaborés par les filiales. C'est ainsi qu'en 2012, au sein de la filiale américaine Dannon Company, le taux de sucre d'« Activia fruits » a été réduit de 8%. D'autre part, « Activia light » aux fruits est désormais sans sucre ajouté, ce qui correspond à une réduction de 11% du sucre total dans ce produit et l'amène à 60 kilocalories par portion. Au global en 2012, **26% des ventes correspondent à des produits améliorés entre 2010 et 2012<sup>(1)</sup>**. A fin 2012, **66% des produits sont conformes aux cibles internes de composition** nutritionnelle pour les produits de consommation quotidienne.

(1) Résultats de la Scorecard 2012, pôles Produits laitiers frais, Eaux et Nutrition infantile.

## SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

Les services en nutrition et les programmes d'éducation nutritionnelle proposés aux consommateurs font de plus en plus l'objet d'évaluations scientifiques dans le but de quantifier leur impact

En voici deux exemples :

**La filiale Blédina France est partie prenante du programme « Malin »**, ciblé sur les familles à faibles revenus, dont l'objectif est de promouvoir une alimentation saine chez les enfants de 0 à 3 ans. Ce programme a été développé de 2009 à 2011 par 10 partenaires des secteurs public et privé, dont la Croix-Rouge Française. Il repose sur trois piliers : l'éducation alimentaire des mamans dès la grossesse, la promotion de l'allaitement maternel, la distribution de coupons permettant l'accès à des fruits et légumes frais et à des produits d'alimentation infantile<sup>(2)</sup>. Ce programme fera l'objet d'une étude scientifique de 2013 à 2016 avec le suivi de 752 familles.

**La filiale Danone Espagne poursuit son programme « Danone Sport Schools »**, dont le but est de favoriser un style de vie sain et une bonne intégration sociale chez les enfants de 6 à 12 ans vivant dans des zones défavorisées. Ce programme a démarré en 2004 et est désormais suffisamment élaboré pour faire l'objet d'une étude d'impact. Chacun des 5 000 enfants participant au programme remplit quatre fois par an un questionnaire permettant de dresser 59 indicateurs. Ce programme a été distingué dans le cadre de la Stratégie NAOS de prévention de l'obésité, par le Ministère de la Santé espagnol<sup>(3)</sup>.

### Sécurité des consommateurs

Danone a mis en place une politique Qualité et Sécurité Alimentaire, conçue pour centrer son attention sur le consommateur.

Ce système est basé sur un ensemble de critères permettant d'assurer la qualité et de la sécurité des produits et de leur **conformité aux spécifications Danone à chaque étape de la chaîne de distribution**, de la conception du produit à sa consommation, dans tous les pays et à chaque instant. Afin d'aligner toutes les opérations du groupe sur une norme reconnue en matière de sécurité alimentaire, quelles que soient leurs localisations, **Danone a choisi la norme FSSC 22000**.

Le pourcentage d'usines certifiées ISO 22000 pour chaque pôle est repris dans le tableau ci-dessous :

	% des usines certifiées ISO 22000
Produits laitiers frais	96%
Eaux	72%
Nutrition infantile	86%
Nutrition médicale	100%

Au niveau du groupe, la Direction Qualité élabore la politique associée et s'assure de son implémentation : définition des standards, des systèmes et des indicateurs de performance cohérents entre les différents pôles ; elle veille également à leur mise en œuvre. Cette politique est basée sur des aspects scientifiques, sur les bonnes pratiques publiées par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), sur le CODEX ainsi que sur l'expertise de Danone en ce qui concerne ses produits et processus de fabrication.

**Chacun des quatre pôles de Danone adapte cette politique en fonction de ses spécificités** (processus de fabrication, nombre d'ingrédients, sources d'approvisionnement, etc).

Chaque filiale est en charge de l'application de la politique conformément à la législation locale et de la traduction des attentes des consommateurs au sein du processus de développement des produits.

(2) <http://programme-malin.com/>

(3) [http://www.esade.edu/newsletter/eng/nepa/120416\\_danone?ID\\_FOTO=22035](http://www.esade.edu/newsletter/eng/nepa/120416_danone?ID_FOTO=22035)

**Les indicateurs de performance en lien avec chacun des besoins des consommateurs** sont suivis quotidiennement sur les sites de production. Les indicateurs suivants sont analysés au niveau de chaque pôle par les départements Qualité ainsi qu'au niveau du groupe pour en assurer la gouvernance :

- indice de la Sécurité Alimentaire (Food Safety Index), pour garantir la sécurité des produits, basé sur sept indicateurs (Bonnes Pratiques d'Hygiène, Bonnes Pratiques de Fabrication, HACCP, plans de contrôle et de suivi, biovigilance et traçabilité) ;
- conformité des produits afin d'assurer que dans chacun des pays où il opère, le groupe délivre bien un produit conforme aux attentes ;
- retour des consommateurs, afin d'évaluer leur niveau de satisfaction.

**L'évolution de ces indicateurs Qualité montre une tendance générale positive.** En 2011, l'attention de tous les pôles était portée sur l'amélioration des programmes préalables et à la conformité avec les Bonnes Pratiques de Fabrication.

En 2012, une nouvelle étape a été franchie avec la création d'une culture de la Qualité « dans les cœurs et les esprits ». Différentes initiatives ont été lancées au sein des pôles pour mettre en place cette approche (FOQUAL au niveau du pôle Nutrition infantile, « I Love Danone Yogurt » au sein du pôle Produits laitiers frais, etc). Cette nouvelle approche a entraîné **une hausse d'en moyenne 2% des indicateurs liés à la sécurité et à la conformité des produits dans tous les pôles** et une baisse des réclamations clients de 20% au sein du pôle Produits laitiers frais, 25% pour le pôle Nutrition médicale et environ 2% dans le pôle Eaux. Bien que le nombre de réclamations clients au sein du pôle Nutrition infantile ait légèrement augmenté (réclamations liées au marketing et à l'approvisionnement), celles liées au processus industriel ont vu leurs indicateurs progresser grâce à des améliorations sur les produits et emballages défectueux et sur l'absence de corps étrangers.

En outre, pour garantir des produits sûrs et sains à ses consommateurs, le **Centre de Sécurité Alimentaire Danone réalise un travail d'évaluation et de gestion des risques potentiels et avérés.** Cela signifie que tout risque susceptible d'apparaître dans les produits, quelle que soit la phase de leur cycle de vie (de la conception à la production), peuvent être traités.

Un suivi scientifique, avec le concours d'experts internationaux (les Universités du Nebraska, de Wageningen, le National Institute of Health Sciences de Tokyo, etc), permet **l'identification et la caractérisation, aussitôt que possible, de tout nouveaux risques, ainsi que l'assimilation des savoirs scientifiques associés.** Les directeurs Qualité des pôles déterminent les objectifs et les mesures à prendre pour maintenir ces risques sous contrôle. Les filiales adoptent les plans de contrôle et les renforcent, si nécessaire, pour s'aligner sur les spécificités de leur activité et de leur contexte local.

## SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

Enfin, la sécurité alimentaire est une responsabilité partagée tout au long de la chaîne de distribution, « de la fourche à la fourchette ». Afin d'assurer l'harmonisation des systèmes de gestion de la sécurité alimentaire et la coordination dans la gestion des attentes des différentes parties prenantes,

**Danone prend part à des forums internationaux tels le GFSI** (Global Food Safety Initiative), impliquant tous les acteurs de la chaîne alimentaire. L'objectif de cette organisation est de créer une plateforme commune où chaque acteur peut faire part de ses spécificités et de ses demandes, en accord avec les réglementations locales et les stipulations du CODEX.

Cette plateforme commune permet aussi d'harmoniser et de coordonner la gestion des fournisseurs de Danone en accord avec les normes dont ils sont familiers, en plus des spécifications propres au groupe.

### SUPP PR2

**Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, pendant leur cycle de vie, par type de résultat**

Dans la codification utilisée par Danone, la notion d'incident concerne les filiales. Ceux-ci étant d'ampleur limitée, car ils ne donnent pas lieu à des litiges formels ou à des sanctions quelle qu'en soit la forme, ils ne sont donc pas consolidés. En revanche les « crises », telles que définies par Danone et pouvant dépasser le champ de responsabilité de la filiale jusqu'à avoir des répercussions sur l'ensemble du groupe, sont consolidées au niveau du groupe.

En 2012, 17 crises en lien avec la sécurité alimentaire ont été enregistrées. Dans le cas de risque sérieux pour la santé du consommateur, la procédure de gestion de crise de Danone prévoit des actions de blocage, de retrait, voire de rappel de produits dans certains cas, en collaboration avec les institutions dédiées. Dans tous les cas, et même si ces incidents sont comptabilisés en tant que « crise » conformément au processus de gestion de crise de Danone, ces plaintes font systématiquement l'objet de vérifications et enquêtes approfondies afin de définir si la responsabilité du groupe est engagée ou non.



## ÉTIQUETAGE DES PRODUITS ET DES SERVICES

### PR3

#### Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information

Les produits Danone comportent un étiquetage nutritionnel conforme à la réglementation. Les produits laitiers frais et les boissons (à l'exception des eaux minérales naturelles) proposent de plus un étiquetage détaillé, tel que défini dans la Charte d'Information Nutritionnelle interne de Danone. Cette Charte est cohérente avec le schéma d'étiquetage nutritionnel proposé par l'organisation FDE (Food and Drink Europe), basée sur les GDAs (Guideline Daily Amounts, soit les recommandations sur les apports journaliers)<sup>(4)</sup> et appliquée par un grand nombre d'entreprises du secteur alimentaire. En dehors de l'Europe, les filiales du groupe suivent la Charte dès lors qu'elle est compatible avec la réglementation locale et suffisamment compréhensible par le consommateur.

C'est ainsi qu'en 2012, **94% des ventes** (c'est à dire des produits vendus) **comportaient une information nutritionnelle** directement sur l'emballage<sup>(5)</sup>, qu'elle soit obligatoire de par la réglementation, ou volontaire.

En particulier, **41% des ventes comportaient une information nutritionnelle** de type « Front Of Pack » c'est-à-dire une icône GDA pour l'énergie en Europe et hors Europe, tout autre système reconnu localement (par exemple un « healthy logo »)<sup>(6)</sup>.

De même, **81% des ventes ont indiqué la taille de portion sur l'emballage**<sup>(7)</sup>.

L'information nutritionnelle présente sur les emballages est souvent relayée via les services de relations consommateurs et/ou les sites Internet des filiales : en 2012, **90% des ventes ont fait l'objet d'une information nutritionnelle** sur ces supports<sup>(8)</sup>.

Au-delà de l'étiquetage, de nombreuses filiales de Danone ont mis en place des programmes d'information et d'éducation à destination des consommateurs : **168 programmes de ce type sont actifs en 2012** à travers le monde, dont plusieurs programmes à l'échelle nationale dans les pays concernés. Au global, on estime que près de **180 millions de personnes ont accès à ces programmes**<sup>(9)</sup>.

### SUPP PR4

#### Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services, et leur étiquetage par type de résultat

Dans la codification utilisée par Danone, la notion d'incident concerne les filiales. Ceux-ci étant d'ampleur limitée, car ils ne donnent pas lieu à des litiges formels ou à des sanctions quelle qu'en soit la forme, ils ne sont donc pas consolidés. En revanche les « crises », telles que définies par Danone et pouvant dépasser le champ de responsabilité de la filiale jusqu'à avoir des répercussions sur l'ensemble du groupe, sont consolidées au niveau du groupe.

En 2012, 2 crises en lien avec un étiquetage non-conforme ont été enregistrées. Dans le cas de risque sérieux ou direct pour la santé du consommateur, la procédure de gestion de crise de Danone prévoit des actions de blocage, de retrait voire de rappel de produits dans certains cas, en collaboration avec les institutions dédiées.

(4) [http://www.fooddrinkurope.eu/uploads/publications\\_documents/GDAs\\_-\\_Guideline\\_Daily\\_Amounts.pdf](http://www.fooddrinkurope.eu/uploads/publications_documents/GDAs_-_Guideline_Daily_Amounts.pdf).

<http://www.fooddrinkurope.eu/news/press-release/fooddrinkurope-commits-to-new-efforts-on-voluntary-gda-nutrition-lab/>

(5) Résultats de la Scorecard 2012, sur les 4 pôles.

(6) Résultats de la Scorecard 2012, pôles Produits laitiers frais et Eaux.

(7) Résultats de la Scorecard 2012, pôles Produits laitiers frais, Eaux, et Nutrition infantile.

(8) Résultats de la Scorecard 2012, sur les 4 pôles.

(9) Résultats de la Scorecard 2012, pôles Produits laitiers frais, Eaux, et Nutrition infantile.

## ÉTIQUETAGE DES PRODUITS ET DES SERVICES

Dans tous les cas, et même si ces incidents sont comptabilisés en tant que « crise » conformément au processus de gestion de crise de Danone, ces plaintes font systématiquement l'objet de vérifications et enquêtes approfondies afin de définir si la responsabilité du groupe est engagée ou non.

### PR5

#### Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client

##### Entretenir les relations avec le client en conjuguant écoute et service de proximité

La principale mission du Service Consommateurs de Danone est de développer et d'entretenir les relations avec les consommateurs. Ce service permet à l'entreprise d'apporter à la fois des informations et des conseils. Il permet aussi de recueillir les remarques, suggestions et réactions des consommateurs, et est considéré comme un service de proximité.

Le Service Consommateurs a pour but de donner rapidement des réponses aux questions des consommateurs et de créer de la valeur ajoutée pour les marques. Ce service répond à tout type de questions en ce qui concerne les produits et les marques et, plus généralement, sur la nutrition et la diététique. Enfin, ce service prend également en charge les réclamations liées à la qualité des produits.

**Le Service Consommateurs est joignable 24 heures du 24 et 7 jours sur 7** par téléphone, le numéro étant inscrit sur les emballages, ou par internet. L'adresse postale du Service Consommateurs de la filiale concernée est également présente sur les emballages.

En France, par exemple, le Service Consommateurs Danone traite environ **50 000 contacts par an**, téléphone et courriers postaux ou électroniques confondus. Son périmètre de responsabilité couvre tous les produits de Danone vendus sur le marché français.

##### Danone recueille et traite efficacement le retour des consommateurs afin de s'assurer de leur satisfaction concernant les produits qui leur sont mis à disposition

Aujourd'hui, Danone recueille le retour de ses consommateurs par la plupart des canaux de communication mondiaux, y compris les réseaux sociaux, grâce à un outil informatique spécialement conçu, capable de traiter chaque demande de consommateur et de la traduire en action concrète.

Plus de 70% des ventes de Danone, y compris ses produits phares, sont passées au crible de cet outil dans des régions aux cultures et aux langues différentes pour répondre quotidiennement aux attentes des consommateurs.

### PR6

#### **Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages**

Danone travaille à pratiquer une communication responsable de plusieurs façons.

Depuis 2002, Danone a une **procédure interne pour garantir la cohérence, la crédibilité et la validité scientifique des allégations santé et nutrition** qui sont véhiculées dans ses communications. Cette procédure, inspirée de la réglementation européenne, s'applique à toutes les filiales du groupe, sauf dans les pays où la réglementation locale serait encore plus stricte. Elle concerne toutes les communications commerciales qui incluent des allégations nutritionnelles ou santé, et qui s'adressent au grand public, aux consommateurs et aux professionnels de santé. Elle inclut la publicité collective et les campagnes promotionnelles où une marque de Danone est citée ou évoquée ; les marques déposées et autres noms commerciaux qui peuvent être interprétés comme des allégations nutritionnelles ou santé, l'emballage, l'étiquetage, les publicités en télévision ou en radio, les brochures, les coupons, les « infomercials » ou « advertorials », les documents remis à la presse, les contenus publiés sur Internet, et de manière générale toute communication susceptible d'atteindre le public.

Cette procédure de validation comprend plusieurs étapes et implique toutes les fonctions concernées dans l'entreprise (Recherche et Développement, Affaires réglementaires, Affaires légales, Marketing, Ventes, Affaires médicales, Relations publiques).

En 2012, **48% des ventes comportaient une allégation nutritionnelle et 20% une allégation santé** <sup>(10)</sup>.

Danone concentre ses dépenses publicitaires sur les produits les plus sains. Par exemple en 2012, **68% des dépenses publicitaires sur les produits laitiers frais ont servi à promouvoir des produits conformes aux standards nutritionnels internes** en termes de consommation quotidienne.

Danone s'est également engagé à respecter le Code ICC ou « International Chamber of Commerce Code for Responsible Food and Beverage Marketing Communication » <sup>(11)</sup>. Ce code interdit par exemple que la publicité ne montre ou ne promeuve des comportements qui seraient contraires à un style de vie sain, en particulier le manque d'exercice physique et la consommation excessive de produits. Au global sur les pôles Produits laitiers frais et Eaux, **la conformité au Code ICC est de 94% sur l'ensemble des dépenses publicitaires** <sup>(12)</sup>.

Danone s'est engagé à restreindre la publicité à destination des enfants de 3 à 12 ans, en limitant cette publicité aux produits qui sont adaptés aux besoins nutritionnels des enfants de cet âge, en ligne avec les priorités de Santé Publique.

Pour cela, Danone est membre de « pledges » locaux et régionaux. Cet engagement est en place en Europe <sup>(13)</sup> depuis 2007, aux Etats-Unis <sup>(14)</sup> depuis 2009, au Brésil <sup>(15)</sup> et en Afrique du Sud <sup>(16)</sup> depuis 2010, au Canada <sup>(17)</sup> et en Suisse <sup>(18)</sup> depuis 2012. Dans la plupart des pays, le respect de ces « pledges » par les filiales est vérifié par un auditeur indépendant et les résultats des audits sont publiés.

(10) Résultats de la Scorecard 2012, pôles Produits laitiers frais, Eaux, et Nutrition infantile.

(11) <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2012/Framework-for-Responsible-Food-and-Beverage-Marketing-Communications-2012/>

(12) Résultats de la Scorecard 2012, 25 filiales des pôles Produits laitiers frais et Eaux

(13) Europe : <http://www.eu-pledge.eu/>

(14) USA : <http://www.bbb.org/us/childrens-food-and-beverage-advertising-initiative>

(15) Brazil : <https://www.ifballiance.org/sites/default/files/Combined%20Pledge.pdf>

(16) South Africa : [http://www.cgcsa.co.za/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:the-south-african-pledge-on-marketing-to-children&catid=1:latest-news&Itemid=50](http://www.cgcsa.co.za/index.php?option=com_content&view=article&id=48:the-south-african-pledge-on-marketing-to-children&catid=1:latest-news&Itemid=50)

(17) Canada : <http://www.adstandards.com/en/ChildrensInitiative/default.htm>

(18) Switzerland : <http://www.swiss-pledge.ch/fr/>

## COMMUNICATION MARKETING

En 2012, Danone a participé, avec les autres entreprises signataires du Pledge Européen, à la définition de critères nutritionnels communs<sup>(19)</sup> permettant d'identifier les produits éligibles à la publicité auprès des enfants. À partir de début 2015, ces critères remplaceront en Europe les critères précédemment définis par chaque entreprise. Dans les pôles Produits laitiers frais et Eaux, **68% des dépenses publicitaires** directement adressées aux enfants de moins de 12 ans ont concerné des produits **conformes aux standards nutritionnels** internes en termes de consommation quotidienne.

**En ce qui concerne la Nutrition infantile, Danone reconnaît l'importance du Code OMS (« International Code of Marketing of Breastmilk Substitutes » de l'Organisation Mondiale de la Santé)<sup>(20)</sup>** ainsi que les résolutions suivantes de l'Assemblée Générale de la Santé. Danone s'est engagé à appliquer toutes les lois et les réglementations en matière de marketing et de promotion des substituts de lait maternel, et respecte la mission des autorités de Santé Publique de développer des politiques de santé adaptées au contexte social et légal, et à leurs objectifs de développement.

Au-delà des obligations légales, en 2012, **le pôle Nutrition infantile a mis en œuvre sa propre politique et a significativement renforcé ses outils de gouvernance et ses procédures dans ce domaine**, sous la direction d'une personne du Département Affaires réglementaires et légales totalement dédiée à cette tâche.

La politique du pôle s'accompagne d'objectifs ambitieux en termes de pratiques de marketing éthique par les filiales, à l'horizon de 4 ans. Cette politique sera rendue publique en 2013.

Un comité de pilotage a été établi, qui comprend les directeurs généraux fonctionnels du pôle Nutrition infantile (Marketing, Marketing médical, Ventes, Légal) et un directeur général régional.

Des audits externes, réalisés par des auditeurs indépendants, ont été systématisés dans toutes les filiales pour évaluer le respect effectif de la politique du pôle.

Les objectifs à 4 ans, ainsi que tous ces outils avancés de gouvernance, ont été largement partagés à travers toutes les filiales du pôle entreprise, et appropriés par les cadres dirigeants des fonctions Marketing et Marketing médical. Le sujet est à l'ordre du jour de toutes les réunions régulières impliquant le Marketing, le Marketing Médical et les Ventes, et les progrès accomplis seront reportés annuellement aux Comités Exécutifs du pôle Nutrition infantile et du groupe.

(19) [http://www.eu-pledge.eu/sites/eu-pledge.eu/files/releases/EU\\_Pledge\\_Nutrition\\_White\\_Paper\\_Nov\\_2012.pdf](http://www.eu-pledge.eu/sites/eu-pledge.eu/files/releases/EU_Pledge_Nutrition_White_Paper_Nov_2012.pdf)

(20) [http://www.who.int/nutrition/publications/code\\_english.pdf](http://www.who.int/nutrition/publications/code_english.pdf)

## SUPP PR7

### Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages, par type de résultat

#### Conformité au Pledge Européen

L'engagement de Danone à limiter la publicité destinée aux enfants de moins de 12 ans dans les pays de l'Union Européenne est audité chaque année par des auditeurs externes dans divers pays européens, dans le cadre du « **EU pledge on advertizing to children** ».

En 2012, l'audit a porté sur l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie, la Pologne et le Portugal. Le rapport d'audit 2012 indique que pour l'ensemble des acteurs engagés, et concernant les publicités télévisées, le **taux de respect des engagements était de 98,3%**.

Pour Danone, le taux de conformité des publicités télévisées a été de 94,7% en Hongrie, 95,7% en Pologne, 99,8% en Allemagne et 100% au Portugal et en Italie.

Des actions correctrices ont été mises en œuvre pour traiter les non-conformités le cas échéant. Il est à noter qu'aucune des non-conformités identifiées à l'occasion de ces audits n'a donné lieu à des plaintes de consommateurs ou à une contestation par une autorité publique.

#### Gestion de crise

En 2012, 2 incidents relatifs à la communication marketing, et gérés dans le cadre de la procédure de gestion de crise, ont été recensés par le groupe. Ils proviennent de plaintes de consommateurs ou de contestation par une autorité publique. Dans tous les cas, et même si ces incidents sont comptabilisés en tant que « crises » conformément aux procédures de Danone, ces plaintes font systématiquement l'objet de vérifications et enquêtes approfondies afin de définir si la responsabilité du groupe est engagée ou non.

## RESPECT DE LA VIE PRIVÉE DES CONSOMMATEURS

## SUPP PR8

### Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients

Cet indicateur n'est pas consolidé au niveau du groupe.

## PR9

### Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services

En ce qui concerne Danone, aucune amende significative n'a été recensée pour non-respect des lois et des réglementations relatives à la mise à disposition et à l'utilisation de ses produits.

La conception, la coordination et la rédaction de ce rapport **Développement Durable** ont été réalisées par la direction du Développement des Organisations et des Dynamiques Sociales. Il est aussi le produit d'un dialogue permanent avec les parties prenantes de Danone.

Contacts :

**Franck Aimé**

Directeur du Développement des Organisations et des Dynamiques Sociales

**Nathalie Viel**

Directrice de la Responsabilité Sociétale

**Xavier Marcadé**

Manager de la Responsabilité Sociétale

**Vincent Crasnier**

Directeur Nature

**Martine Piaia**

Manager de la Gouvernance et des Politiques Nutritionnelles



Danone - 15, rue du Helder 75439 PARIS cedex 09 - France

Visiteurs : 17, boulevard Haussmann 75009 PARIS

Tél : +33 1 44 35 20 20

Blog : <http://downtoearth-danone.tumblr.com/>

[www.danone.com](http://www.danone.com)



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

Credits photographiques : ©Agathe Philbé, ©Ale Ventura - Photoalto, ©Andhy Zakaria, ©Angie, ©Aytunc Akad - Sipa, Press, ©Eric Manas, ©Felix Hug, ©Guillaume Beguin, ©Hello - Van Ingen, ©J. Damase, ©Jean Bilard, ©Jose Luis Pelaez Inc, ©Laurent Vautrin - Angle, ©Luc Henri Fage, ©Mac Gregor & Gordon, ©Melanie-Jane Frey, ©Nurnico, ©Ohle, ©Opas, ©Roberto, Robert Chardian - Majority World, ©Rodrigo Cruz - Sipa Press, ©Shutterstock, ©Thomas Haley - Sipa Press, ©Travel Ink, ©William Alk - Sipa Press, ©Danone Environnement, ©Danone, DR.  
Design : [www.landmarks.be](http://www.landmarks.be)