



DA NÔ NE 14

RAPPORT
DÉVELOPPEMENT
DURABLE

STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

—
APPORTER LA SANTÉ
PAR L'ALIMENTATION
AU PLUS GRAND
NOMBRE

Sommaire

Édito
P.4

Les dates clés
P.6

stratégie et organisation

ENJEUX MATÉRIELS P.10

CHAÎNE DE VALEUR P.12

IALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES,
GOVERNANCE ET ORGANISATION P.14

PLATEFORMES
D'INNOVATION SOCIALE P.24



Enjeux et performance

L'ALIMENTATION AU SERVICE
DE LA SANTÉ P.34

DES RESSOURCES STRATÉGIQUES
SÉCURISÉES ET VALORISÉES P.56

L'HOMME AU CŒUR
DE LA CULTURE DANONE P.100



paramètres du rapport et validation

NOTE MÉTHODOLOGIQUE P.138

ÉVALUATIONS EXTERNES P.144

RAPPORT D'ASSURANCE MODÉRÉE
SUR LES RÉSULTATS
DE LA DÉMARCHE DANONE WAY P.146

TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRI P.148



Édito

Chez Danone, nous sommes convaincus que ce que nous faisons est aussi important que la manière dont nous le faisons.

Ainsi, afin de remplir notre mission qui est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, nous nous sommes engagés, depuis de nombreuses années, dans un voyage passionnant visant un modèle de croissance socialement responsable.

Ce voyage a débuté en 1972, quand Antoine Riboud a établi les bases du double projet économique et social de Danone. Depuis, les années ont passé. Nous avons grandi et nous avons profondément transformé notre entreprise, tout en continuant d'honorer notre double engagement de succès économique et de progrès social.

En regardant le chemin parcouru, nous avons de nombreuses raisons d'être fiers de ce que nous avons accompli mais nous sommes également conscients des défis importants auxquels nous faisons face. En effet, dans un monde de plus en plus complexe, instable et fragmenté, aujourd'hui plus que jamais, nous devons resynchroniser la performance économique et le développement social.

Nous devons transformer Danone, tout en restant Danone.

C'est pourquoi, en 2014, nous avons réaffirmé notre mission en renforçant notre profonde conviction que l'alimentation est le principal partenaire de la santé. Cette mission est incarnée dans notre plan Danone 2020 qui nous permettra de consolider nos fondations pour les années à venir. Cette mission et ce plan sont portés par une nouvelle gouvernance au sein de laquelle nous, le Président et le Directeur Général, partageons la même passion pour trouver sans cesse la bonne manière, la manière juste de gérer nos activités.

Parce que nous sommes convaincus que notre mission est particulièrement pertinente pour adresser les questions de santé dans la société d'aujourd'hui, nous avons mis en place un Comité de conformité des produits dont la mission est de superviser l'engagement de Danone en matière de nutrition et de santé. Aussi, afin d'évaluer systématiquement la pertinence de nos offres locales, nous avons renforcé nos trois principaux programmes de recherche : Nutriplanet, Nutriways et Nutri-Impact.

Parce que nous sommes convaincus qu'une alimentation saine peut uniquement provenir d'une nature en bonne santé, et que l'énergie et les matières premières que nous consommons modifient les équilibres de notre planète, nous continuons les efforts de réduction de notre empreinte environnementale. À titre d'exemple, nous avons réduit nos émissions de CO₂ de 41,6% depuis 2007. Parce que nous ne pouvons pas le faire seuls, nous tenons des réunions régulières avec un ensemble d'experts environnementaux externes qui nous inspirent et nous stimulent.

Parce que nous sommes convaincus que nos employés sont la plus grande force de Danone et la clé de la création de valeur à long terme et parce que la sécurité au travail est notre première priorité, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail a diminué pour la 10^e année consécutive, divisant le taux par 5 depuis le lancement du programme NJSE. Nous avons également étendu notre programme Dan'Cares dont les standards sont maintenant appliqués à 70% de l'effectif total de l'entreprise. De plus, nous avons lancé le programme « One Learning a Day », offrant une expérience d'apprentissage numérique à l'ensemble de nos employés à travers le monde. Enfin, deux employées ont été nommées pour faire partie de notre Conseil d'Administration.

Parce que nous sommes convaincus qu'aucune entreprise ne peut prospérer en restant isolée de sa communauté et de son écosystème, nous avons continué nos investissements à travers nos trois plateformes d'innovation sociale : danone.communities, Livelihoods et le Fonds Danone pour l'Ecosystème, touchant aujourd'hui près de 4 millions de bénéficiaires. Concernant notre chaîne d'approvisionnement, nous avons publié un « Livre Blanc » sur l'agriculture durable, dont l'objectif est d'initier une discussion ouverte avec la société civile sur les questions les plus importantes dans ce domaine. Finalement, nous avons réalisé une analyse de matérialité, en consultant plus de 20 parties prenantes, dont l'objectif est de s'assurer que les sujets que nous abordons à travers notre stratégie sont également les plus importants et les plus pertinents pour la société.

Nous croyons en notre mission et dans les solutions provenant des processus de création conjointe entre les collaborateurs de Danone et leurs écosystèmes. Aussi, nous vous invitons à nous rejoindre dans ce voyage passionnant.

Au plaisir de vous compter parmi nous !

Franck Riboud

Emmanuel Faber



1972



DOUBLE PROJET
ÉCONOMIQUE ET
SOCIAL



2008

Création du Fonds Danone Nature
avec l'Union Internationale
de la Conservation de la Nature

Engagement de réduction
de l'empreinte carbone
de 30% entre 2008 et 2012

2009

Création du Fonds Danone
pour l'Ecosystème



les dates clés

1985

Première rencontre
au niveau européen
avec l'UITA,
inaugurant le
dialogue social
international de Danone



1991

Création de
DANONE INSTITUTE
Nutrition for Health



2007

Création du Fonds
danone.communités
Prise de contrôle
de Royal Numico NV,
spécialisé dans la
nutrition infantile
et la nutrition
médicale
Création du Comité
de Responsabilité
Sociale au Conseil
d'Administration

2006

RECENTRAGE DE LA MISSION
DE DANONE SUR LA SANTÉ :
« APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION
AU PLUS GRAND NOMBRE »

DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE
D'ACHATS DURABLES (RESPECT) DANS
TOUTES LES FILIALES DU GROUPE

2011

→ Ouverture du Fonds
Danone pour la Nature
à des partenaires externes :
création du Fonds
Livelihoods
→ Charte pour
la commercialisation
des substituts
d'allaitement maternel



2010

Lancement
du programme
Dan'Cares
Premier
séminaire
EVE

Charte Sécurité signée
par l'ensemble des
Directeurs Généraux

Lancement de CODE :
formalisation
des attitudes
et styles
de leadership

1996

Nomination de
Franck Riboud
PDG de Danone

Charte pour
l'environnement

Création de
Danone Conseil, Service
de relation avec
les consommateurs



2005

Charte Alimentation
Nutrition Santé

Politique globale de
protection des ressources
en eaux souterraines

Charte commercialisation
des préparations pour
nourrissons

2003

Adhésion au
Pacte Mondial
des Nations Unies

Danone membre
fondateur de la Sustainable
Agriculture Initiative

1997

Recentrage de Danone sur des métiers
à fort positionnement santé

Principes de Conduite des Affaires

Formalisation des valeurs
de Danone : Ouverture,
Enthusiasme, Humanisme et Proximité

1998

Publication du premier
rapport de responsabilité
sociale et
environnementale

Soutien à la convention
internationale de Ramsar
(Convention pour
la protection des zones
humides dans le monde)

-iggg

Création du
baromètre
Managers,
enquête d'opinion
permettant de
mesurer l'adhésion
à la stratégie
et aux valeurs
de Danone

2001

Lancement de Danone Way
Formalisation des Principes
Sociaux Fondamentaux

2014

Nomination
d'Emmanuel Faber en
qualité de Directeur Général
Lancement
du plan Danone 2020
« Livre Blanc »
sur l'agriculture durable

2013

Politique de Danone relative
à la commercialisation
d'aliments destinés
aux nourrissons
et aux enfants en bas âge
('livre vert')

Réduction de l'intensité
carbone de 35,2%
entre 2008 et 2012

Politique Empreinte

Forêt de Danone

Politique Affaires

Publiques

Premier séminaire

interentreprises Octave

Plan Nature 2020



Stratégie et organisation

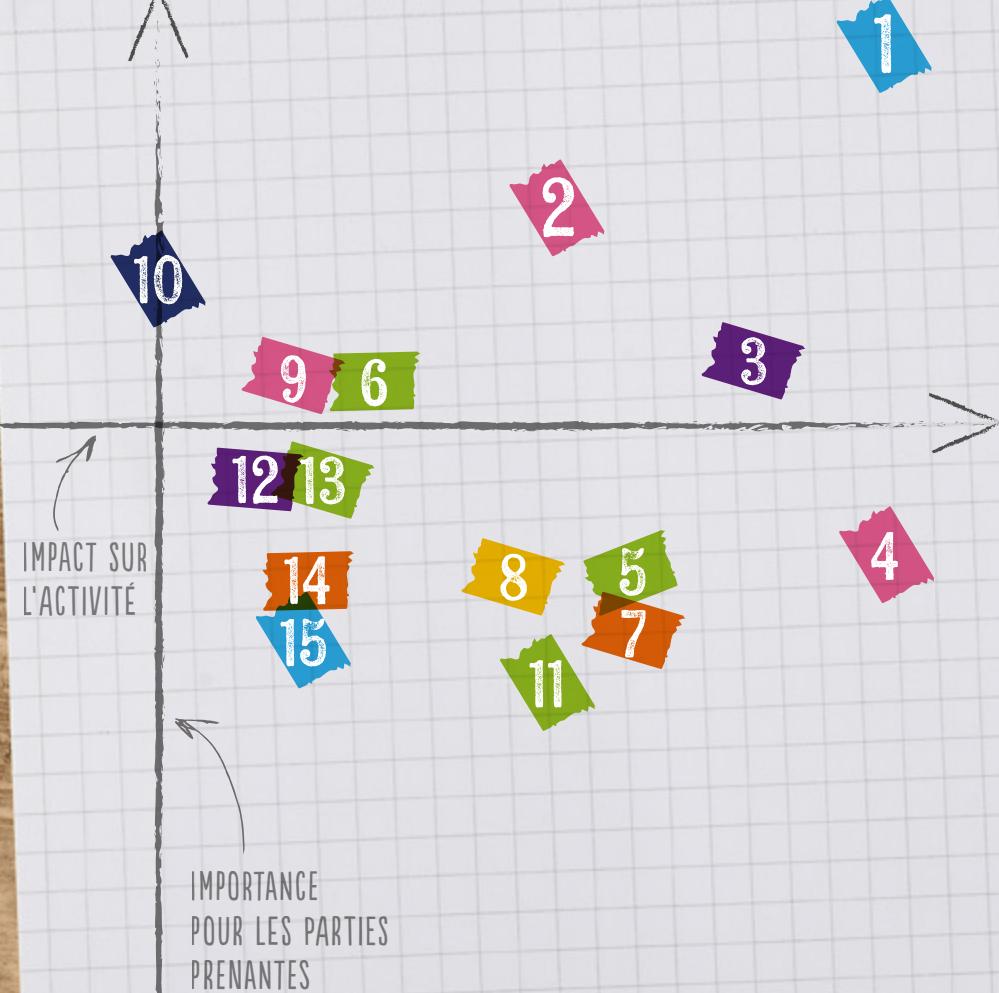
ENJEUX MATERIELS P.10

CHAÎNE DE VALEUR P.12

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES,
GOUVERNANCE ET ORGANISATION P.14

PLATEFORMES
D'INNOVATION SOCIALE P.24

Enjeux matériels



- 1 LA MISE SUR LE MARCHÉ DE PRODUITS SÛRS ET SAINS p.37
- 2 UN DIALOGUE SOCIAL OUVERT ET CONSTRUCTIF AVEC LES EMPLOYÉS p.105
- 3 L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RSE DES FOURNISSEURS p.59
- 4 LA GARANTIE DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS AU TRAVAIL p.109
- 5 LA GESTION ET LA PROTECTION DES RESSOURCES EN EAU p.69
- 6 L'APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRES PREMIÈRES DURABLES p.74
- 7 LA GARANTIE DE L'ACCÈS À LA RESSOURCE EN EAU POUR TOUS p.123
- 8 LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION p.133
- 9 LE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL DES EMPLOYÉS p.113
- 10 LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX RSE DANS LA STRATÉGIE DE DANONE p.12
- 11 LA DIMINUTION DES QUANTITÉS ET LE RECYCLAGE DES DÉCHETS p.79
- 12 LA MISE EN PLACE D'UNE RELATION DURABLE AVEC LES FOURNISSEURS p.63
- 13 LA DIMINUTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS ET ACTIVITÉS p.84
- 14 LE SOUTIEN DU TISSU ÉCONOMIQUE ET APPROVISIONNEMENT LOCAL p.127
- 15 LA PROMOTION D'UN MODE DE VIE SAIN ET L'ÉDUCATION NUTRITIONNELLE p.49

Légende

- NUTRITION & SANTÉ
- SOCIAL
- ENVIRONNEMENT
- COMMUNITÉS
- ACHATS RESPONSABLES
- STRATÉGIE
- LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION

Danone rend compte de ses impacts et performances en se basant sur des standards internationaux reconnus.

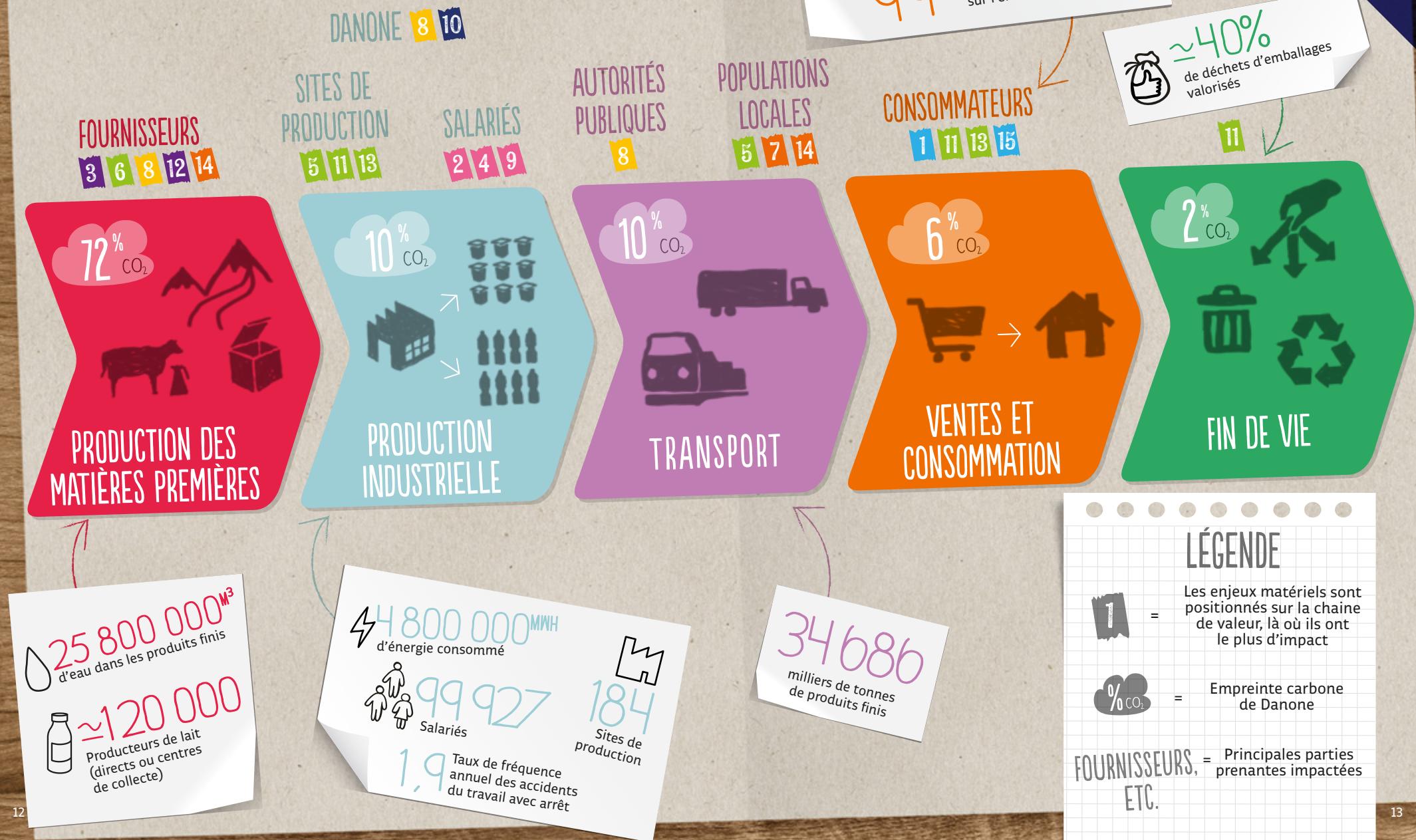
Danone a ainsi fait évoluer son rapport de développement durable afin de le rendre conforme avec les lignes directrices de la Global Reporting Initiative 4. La GRI réaffirme l'importance de communiquer sur les enjeux pertinents de l'entreprise reflétant les impacts économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux propres à l'organisation et influant sur les évaluations et les positions des parties prenantes envers l'entreprise. Afin d'affiner son appréhension des enjeux clés et de les confronter avec sa stratégie, Danone a réalisé une analyse de matérialité qui se nourrit de plusieurs apports :

- une analyse de la documentation disponible concernant Danone et son environnement afin d'identifier les enjeux pertinents;
- le partage de ces enjeux avec un échantillon représentatif des parties prenantes de Danone (neuf internes et 13 externes);
- leur hiérarchisation en fonction de leur impact potentiel sur l'activité et leur importance pour les parties prenantes interrogées. Cet impact est évalué selon plusieurs critères : réglementaire, financier, sur la réputation, sur la confiance des investisseurs, la loyauté des clients et la satisfaction des salariés.

La lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, la lutte contre toutes les formes de discrimination, la limitation du nombre et de la gravité des accidents du travail et la promotion des Droits de l'Homme au sein de l'entreprise n'ont pas été pris en compte dans la priorisation car considérés comme fondamentaux.

chaîne de valeur

LA PRISE EN COMPTE
DES ENJEUX RSE DANS
L'STRATÉGIE DE DANONE



Dialogue avec les parties prenantes, gouvernance et organisation

Dialogue avec les parties prenantes

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, etc. La prise en compte des attentes des parties prenantes est à la source de la démarche Danone Way initiée depuis 2001 et s'ancre dans la culture et la démarche sociétale de Danone.

Les questions et préoccupations soulevées via le dialogue avec les parties prenantes s'illustrent en 2014 par la réalisation de l'analyse de matérialité.



L'objectif de Danone est non seulement de développer une écoute active des évolutions et des attentes des différentes parties prenantes mais également d'engager l'entreprise dans des démarches de partenariat, voire de co-création avec ces acteurs comme l'illustrent de nombreuses initiatives et projets développés en partenariat avec des ONG, avec le soutien de différents Fonds mis en place par Danone : le Fonds Danone pour l'Écosystème, le Fonds danone.communities et le Fonds Livelihoods (voir détails en page 24).

Identification des parties prenantes

Un kit Affaires Publiques a été diffusé dans les filiales. Cet outil présente de manière synthétique et pédagogique le champ d'action d'un 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, etc.) et met à disposition des fiches pratiques pouvant accompagner quotidiennement les correspondants.

CE KIT PERMET DE :

- *réaliser l'identification des enjeux locaux ;*
- *les qualifier afin de les prioriser ;*
- *identifier les acteurs liés à ces enjeux ;*
- *cartographier les acteurs en fonction de leur position et de leur influence ;*
- *déterminer le mode de veille le plus approprié qui permette de suivre l'évolution de ces enjeux et du positionnement des acteurs.*

Par ailleurs, la mise en œuvre pratique de cet outil a fait l'objet de sessions de formation des responsables Affaires Publiques (séminaire « PROUD »).

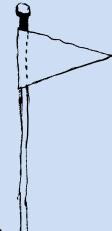
L'objectif de Danone est également d'intégrer dans la réflexion stratégique des filiales la prise en compte des parties prenantes. Pour cela, des outils méthodologiques de réflexion stratégique ont été développés afin d'ancrer la prise en compte des attentes des parties prenantes dans le plan stratégique à moyen terme des filiales au niveau local.

Ces supports méthodologiques sont intégrés dans les programmes de formation de Danone, Sustainability Land ou Credibility Land, à destination des Comités de Direction et des équipes expertes sur les sujets. Pour le Credibility Land, 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.).

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.

Parallèlement, au niveau de l'entreprise, des rencontres régulières sont organisées avec certaines organisations comme les représentants de l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) sur les sujets sociaux ou encore avec un « Advisory Board » constitué d'experts sur les sujets environnement.

L'APPROCHE DE DANONE EST DE FAVORISER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES AU NIVEAU DES FILIALES AFIN D'ÊTRE AU PLUS PRÈS DES PROBLÉMATIQUES LOCALES.



Gouvernance :

L'INFORMATION REQUISE SUR LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE SELON LE RÉFÉRENTIEL GRI EST DISPONIBLE DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DE DANONE. LES RENVOIS AUX PAGES CONCERNÉES SONT INDICUÉS DANS L'INDEX GRI PUBLIÉ EN PAGES 148 À 154 DE CE RAPPORT.



ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

Chartes et principes dans le domaine économique, environnemental et social

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

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme;
- les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT);
- les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique à l'intention des entreprises multinationales;
- le Pacte Mondial des Nations Unies.

Parallèlement, en 2005, les sept Principes Sociaux Fondamentaux issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail ont été intégrés aux conventions mondiales Danone - UITA.

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 l'entreprise détient une participation.

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-ci s'est enrichie des Principes Environnementaux et Éthiques que tous les fournisseurs s'engagent à respecter (voir page 59).

Affiliation à des associations

Danone ou ses filiales sont membres de toutes les associations nationales représentatives de l'industrie alimentaire dans les pays de l'Union Européenne où l'entreprise est présente, ainsi que de l'organisation des industries agroalimentaires et des boissons (Food & Drink Europe) qui représente les industriels au niveau de l'Union Européenne.

Danone encourage ses managers à participer activement aux travaux de ces associations tant au niveau local que central.



Protection du consommateur

La protection du consommateur repose sur une gestion rigoureuse des risques chez Danone, s'appuyant sur une équipe d'experts scientifiques internes et sur un réseau externe d'experts internationaux.

Une revue périodique des risques au niveau des processus clés de la plupart des filiales permet de s'assurer que toutes les précautions sont prises afin de réduire l'impact et/ou la probabilité des risques identifiés. Cette question est également adressée dans le chapitre « Nutrition & Santé ». En effet, la protection du consommateur est l'objectif même en matière de sécurité alimentaire (voir page 36).

Danone est membre de plus de 100 associations professionnelles.



ORGANISATION

Danone Way : la culture et les pratiques clés de Danone déployées dans les filiales pour le développement durable des activités.

La démarche Danone Way est mise en œuvre depuis 2001 pour répondre à l'objectif de diffuser la culture du double projet et les fondamentaux du développement durable au sein de l'entreprise. Chaque année, les filiales de Danone évaluent la maturité de leurs politiques et les niveaux de performance correspondants sur seize « pratiques clés » qui sont réparties en cinq thèmes : **droits humains, relations humaines, environnement, Nutrition & Santé et gouvernance**.

Cette évaluation inclut systématiquement pour les différentes pratiques le niveau de prise en compte des parties prenantes de l'entreprise : consommateurs, fournisseurs, associations de protection de l'environnement, salariés, actionnaires, communautés locales. 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 : elles sont invitées à réaliser une cartographie des parties prenantes afin d'identifier avec elles les enjeux, les attentes et les priorités.

Danone Way constitue un levier d'amélioration continue pour les filiales :

- en permettant la diffusion de la culture du double projet de Danone;
- en diffusant des lignes directrices aux filiales naissantes, dans les pays émergents notamment, leur permettant d'intégrer les priorités stratégiques de Danone en matière de développement durable;
- en animant la progression des filiales par un référentiel construit sur quatre niveaux de maturité.



Les filiales sont accompagnées tout au long de l'année notamment grâce à la nouvelle plateforme de collaboration « 2.0 », hébergée par le réseau social interne à l'entreprise, le « Danone Social Network », permettant un accès plus simple et plus ludique aux informations.

On retrouve dans cette démarche la mission, et les codes internes que Danone a formalisé depuis plusieurs années au travers de différents documents.

*VOIR LE CHAPITRE
« DATES CLÉS »
PAGE 6 DE CE RAPPORT*

Évolution de la démarche en 2014

La volonté de Danone est de définir un référentiel qui réponde à deux nécessités :

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

En 2014, le référentiel Danone Way est resté stable après de multiples évolutions en 2012.

AUJOURD'HUI, L'ANALYSE DE MÉTÉRIALITÉ FINALISÉE EN 2014 CORROBORÉ LA MAJORITÉ DES THÈMES DE DANONE WAY.

Des audits externes pour attester de la fiabilité de 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 de Danone, celle-ci fait l'objet depuis 2002 d'audits réalisés par un Organisme Tiers Indépendant (OTI).

Les évaluations de huit filiales, couvrant 23% du chiffre d'affaires consolidé des entités ayant participé à Danone Way, ont été vérifiées entre novembre 2014 et janvier 2015. Couplées à la revue de la méthode de consolidation de l'ensemble des résultats des filiales, l'OTI atteste les résultats 2014 de la démarche Danone Way à un niveau d'assurance modérée. L'avis correspondant est publié en pages 146 à 147 de ce rapport.

Résultats 2014

Périmètre d'évaluation

Sur les 147 filiales intégrées à la démarche, 26 ont suivi le référentiel dit « Danone Way Light », adapté aux filiales de petite taille et avec un nombre réduit de pratiques évaluées. Il est à noter que certaines filiales ne s'auto-évaluent pas sur toutes les pratiques de la démarche Danone Way, certains critères d'évaluation ne leur étant pas applicables. Danone s'engage à vérifier systématiquement les conditions de ces non applicabilités.

Ainsi, les filiales appliquant « Danone Way Light » sont les mêmes que celles appliquant les « fondamentaux » du référentiel de contrôle interne, soit les filiales de très petite taille ou nouvellement acquises.

Par ailleurs, il convient de souligner l'intégration en 2014 de Danone Russie dans la démarche Danone Way. Pour rappel, cette filiale est issue de l'acquisition en 2010 du groupe Unimilk par Danone. Du fait de la taille de cette filiale (10 691 salariés répartis dans sept divisions au 31 décembre 2014, soit



147 EN 2014,
FILIALES ONT PARTICIPÉ
À LA DÉMARCHE DANONE WAY,
COUVRANT AINSI **93%**
DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE DANONE
(89 % EN 2013).

11% de l'effectif total) Danone Way est une opportunité pour Danone Russie de déployer la culture et les standards de Danone, de prendre conscience des enjeux de développement durable et de mettre en place les outils pour les gérer.

Du 12 au 17 septembre 2014, Danone Russie a organisé les « Danone Way Days » rassemblant plus de 450 participants qui ont travaillé à travers 45 groupes de travail mais aussi en plénière avec les directeurs de chacune des régions pour partager leurs résultats et leurs plans d'actions.

Résultats détaillés

Note méthodologique : dès lors que les résultats sont présentés sous forme d'évolution entre 2013 et 2014, ils sont calculés à périmètre constant, afin de faciliter la comparaison des résultats. Ils n'intègrent ainsi pas les filiales intégrées ou sorties du périmètre Danone Way en 2014.

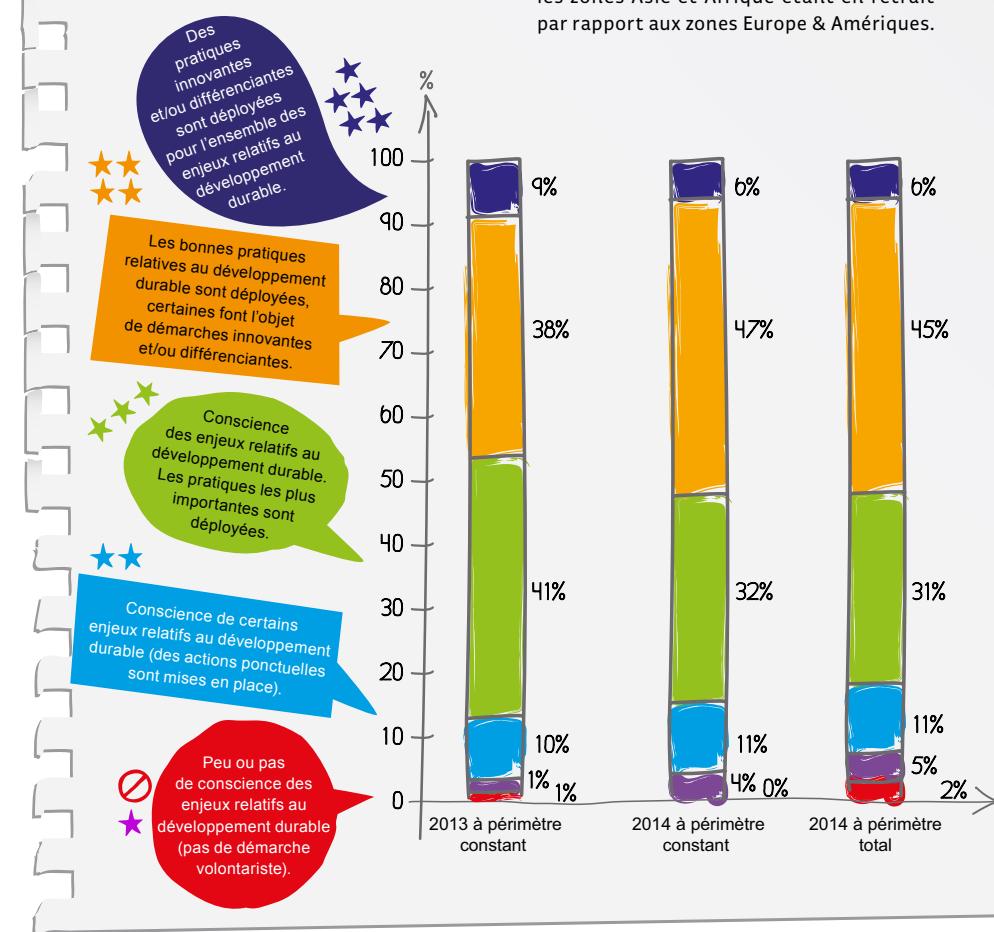
Scores globaux

Conformément à la méthodologie Danone Way, les filiales se voient attribuer un nombre d'étoiles correspondant à leur performance.

On constate une hausse significative de la part des filiales ayant atteint le score de quatre étoiles ou plus : des résultats très satisfaisants, montrant que plus de la moitié des filiales mettent en place des pratiques innovantes sur les enjeux relatifs au développement durable.

Il y a néanmoins une inflexion du nombre des filiales ayant atteint le score de trois étoiles ou plus. Ces filiales ayant régressé seront particulièrement animées et suivies en 2015 pour leur permettre de retrouver le score de trois étoiles que Danone considère comme minimum.

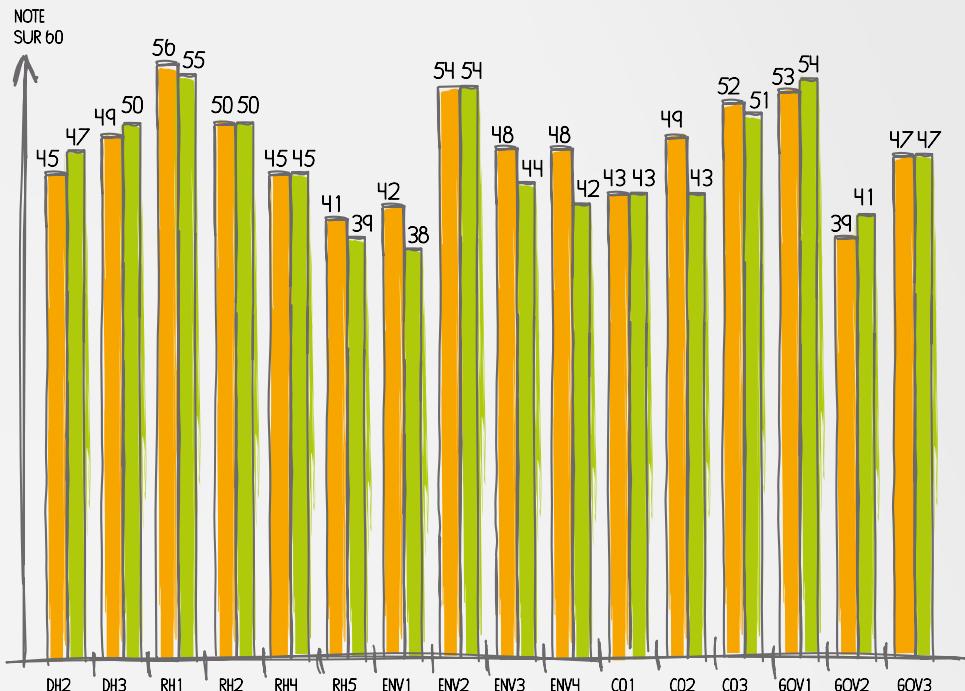
Les différents pôles ont dorénavant des niveaux de maturité similaires, le pôle Nutrition Médicale ayant continué à bien progresser cette année. Par contre, les écarts sont forts selon les implantations, les zones Asie et Afrique étant en retrait par rapport aux zones Europe & Amériques.



Évolution entre 2013 et 2014

DU SCORE MOYEN DES FILIALES POUR CHACUNE DES 16 PRATIQUES CLÉS DE DANONE WAY

 SCORES MOYENS 2013
 SCORES MOYENS 2014



DH2 Diversité

DH3 Santé, Sécurité et conditions de travail

RH1 Dialogue social

RH2 Temps de travail

RH4 Formation

RH5 Développement individuel

ENV1 Empreinte environnementale

ENV2 Risques environnementaux

ENV3 Impact environnemental des matières premières

ENV4 Impact environnemental des emballages

C01 Qualité

C02 Standards nutritionnels / santé des produits

C03 Standards nutritionnels / santé pour le marketing et communication

60V1 Code de conduite des affaires

60V2 Responsabilité sociale des fournisseurs

60V3 Crédit de la valeur partagée avec les communautés locales

En 2014, les thèmes Diversité (DH2) et Responsabilité Sociale des Fournisseurs (GOV2) ont connu les plus fortes progressions. Les progrès concernant la diversité se matérialisent notamment dans la constitution des comités de direction, Danone étant convaincu que la constitution d'équipes aux profils variés représente un levier clé de performance.

Sur les trois thèmes Environnementaux, on peut observer que les filiales ont eu plus de difficultés à développer des solutions innovantes avec des partenariats extérieurs. Également, ces résultats reflètent le changement du référentiel Danone Way sur deux indicateurs dont les objectifs ont été revus à la hausse cette année :

- l'élargissement de la couverture exigée pour le référentiel FARMS pour le lait (de 75 % à 100 %) - voir page 63 de ce document pour l'explicitation de ce référentiel
- la mise en conformité des filiales à l'engagement de Danone à n'utiliser que des papiers et cartons issus de forêts gérées durablement.

La responsabilité sociale des fournisseurs progresse elle pour la seconde année consécutive grâce à une animation toujours plus forte du programme Respect (voir page 58 de ce document). Des « Respect Champions » sont dorénavant mis en place dans toutes les filiales ayant un service Achats, formant les acheteurs et participant à ancrer ce programme comme un des fondamentaux du métier.

À noter, à contrario, une baisse des performances sur les thèmes Empreinte environnementale (ENV1), Impact environnemental des matières premières et des emballages (ENV3 et ENV4) et Standards Nutrition & Santé des produits (C02).

Danone Way en 2015

EN 2015, LA DÉMARCHE DANONE WAY VA ÉVOLUER POUR SYNCHRONISER LE RÉFÉRENTIEL AVEC LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE MÉTÉRIALITÉ.

plateformes d'innovation sociale

DANONE SOUTIENT TROIS FONDS FINANCIERS :

danone.communities, le Fonds Danone pour l'Écosystème et le Fonds Livelihoods, afin d'ancrer la prise en compte des enjeux de développement durable dans la stratégie de l'entreprise et ainsi donner toujours plus de sens à la mission de Danone : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

CERTAINS DES PROJETS SOUTENUS PAR CES FONDS SONT ILLUSTRÉS AU FIL DU PRÉSENT RAPPORT.

danone).communities

Le Fonds danone.communities est l'incubateur de «social business» de Danone et apporte du financement et des compétences à des entreprises locales visant à répondre à des problèmes sociaux : malnutrition et accès à l'eau potable. Aujourd'hui, les entreprises soutenues par danone.communities changent le quotidien d'un million de personnes dans sept pays (Bangladesh, Cambodge, Chine, France, Inde, Mexique et Sénégal).

Par ailleurs, les salariés de Danone et de ses filiales françaises participent au projet danone.communities en investissant dans la SICAV, par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) danone.communities dans le cadre du Plan d'Epargne entreprise. Au 31 décembre 2014, les salariés de Danone en France avaient souscrit au FCPE danone.communities pour un montant total cumulé de 12,5 millions d'euros (soit une hausse d'environ 10% par rapport à 2013).



Accompagner les entrepreneurs

danone.communities accompagne les entreprises en apportant des compétences, notamment celles d'employés de Danone qui décident de s'engager; le partage des savoir-faire et des apprentissages entre entrepreneurs sociaux et collaborateurs de Danone constitue un puissant levier d'enrichissement. Du cœur de métier (nutrition, filtration de l'eau) aux questions transversales (micro-distribution, marketing social, formation des entrepreneurs, etc.), les entreprises soutenues par danone.communities collaborent et co-construisent des solutions à leurs défis. Cette dynamique de collaboration s'exprime aussi lors de rencontres qui privilient l'intelligence collective. En novembre 2014, danone.communities a organisé une « learning expedition » au Mexique avec trois entrepreneurs sociaux de danone.communities.

40 collaborateurs de Danone et d'autres entreprises étaient présents sur le terrain pour stimuler leurs propres initiatives et contribuer au développement d'EcoAlberto, soutenu par danone. communities depuis 2011.

Promouvoir le social business pour inspirer les nouvelles générations

Afin de développer l'entrepreneuriat social, danone.communities promeut les entrepreneurs et les postures qui le rendent possible : prise de conscience et engagement, ouverture d'esprit et passion, ingéniosité, etc. Des événements permettent de s'ouvrir à de nouvelles aspirations et de s'enrichir de rencontres fortes. Ainsi, danone.communities participe activement à la dynamique du «social business» en mobilisant des acteurs pionniers de l'innovation économique et sociale et collabore étroitement avec les communautés de l'entrepreneuriat social : Ticket for Change, MakeSense, le groupe SOS, le Global Social Business Summit, etc.





Description du Fonds Danone pour l'Écosystème

Créé en 2009, le Fonds Danone pour l'Écosystème est un Fonds de dotation de 100 millions d'euros.

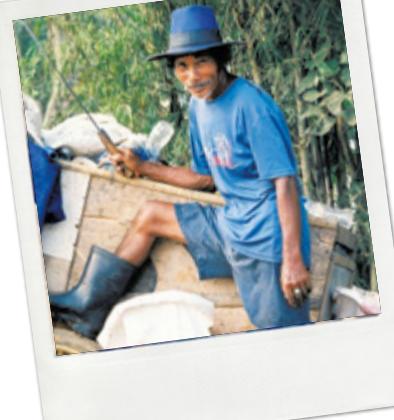
L'objectif du Fonds est donc de générer de la valeur sociale et économique pour les petits acteurs de l'économie locale et Danone. Le Fonds répond à un enjeu d'intérêt général et transforme sur le long terme les pratiques de l'entreprise et de ses partenaires.

Concrètement, le Fonds renforce ou crée durablement des emplois pour les petits acteurs de l'économie locale qui constituent son écosystème, soit :

- des petits producteurs et agriculteurs (lait et fruits);
- des petits distributeurs et vendeurs de rue;
- des chiffonniers;
- des aidants (sage-femme, nutritionniste etc.);
- des auto-entrepreneurs

Pour cela le Fonds, par ses projets contribue au développement de leurs compétences et de leur autonomie - avec une attention particulière portée aux femmes, et contribue à créer des structures économiques pérennes indépendantes qui assurent une action durable (instituts, écoles, coopératives).

Ces petits acteurs de l'économie locale voient notamment leurs revenus augmenter ainsi que leurs conditions de travail, et en conséquence leur qualité de vie s'améliorer de même que celle de leurs familles. Dans certains cas les projets peuvent aider des personnes à regagner une estime de soi et une dignité tout en (ré)intégrant l'économie formelle.



Fonds Danone pour l'Écosystème



Pour ce faire, chaque projet « Écosystème » est le fruit de la co-création entre plusieurs acteurs :

- initiés par des filiales locales de Danone;
- co-construits avec des organismes à but non lucratif dont des ONG (Care, Ashoka, ...) et les petits acteurs de l'économie locale qui en sont les « bénéficiaires »;
- financés & accompagnés par le Fonds Danone pour l'Écosystème.

Projets soutenus par le Fonds Danone pour l'Écosystème

Aujourd'hui le Fonds Danone pour l'Écosystème travaille en partenariat avec plus de 42 Organisations à But Non Lucratif sur 54 projets dont huit nouveaux projets en 2014. Ils sont répartis dans 25 pays, aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents.

Ainsi, le Fonds a déjà permis d'apporter des solutions économiques et sociales pérennes à plus de 30 000 personnes, autour de 5 grands axes liés à l'activité de Danone : la production durable de lait et de fruits, la distribution de proximité, la protection des territoires où Danone est présente, le recyclage et les services à la personne.

Conçu comme un laboratoire d'expériences et soucieux de mesurer l'impact social et économique des projets co-crées, le Fonds a mis en place, avec l'aide d'experts (chercheurs, universitaires, sociologues, économistes etc.), des outils d'évaluation pour

tirer un enseignement de ses réussites, afin de bâtir des nouveaux modèles d'entreprises socio-économiques viables et replicables. Les projets font donc l'objet d'audits, de mesures d'impact (William Davidson Institute, ESSEC etc.) et de suivi par une équipe de coordination.

Au 31 décembre 2014, la somme totale engagée par le Fonds au titre des projets mis en œuvre par des organisations à but non lucratif et au titre des actions d'intérêt général menées directement par le fonds, des audits, des mesures d'impact et du suivi par une équipe de coordination est de 60 millions d'euros. Les partenaires ont co-financé les projets à hauteur de 40 millions d'euros.

Grâce au Fonds, Danone transforme ses pratiques et a développé un avantage compétitif immédiat (grâce au renforcement du business, de nouveaux réseaux de distribution, au développement de nouvelles filières de lait durable ou de plastique recyclé par exemple) et de long terme (grâce à la création de solutions durables, ancrées dans le territoire et dans le social et qui répondent en même temps à des objectifs de durabilité de notre activité).

Cet avantage compétitif se fonde sur :

- une « licence to operate », soit, une légitimité économique et sociale de Danone à opérer dans les territoires où l'entreprise est implantée;
- une différenciation positive de Danone par rapport à ses concurrents.





Création du fonds Livelihoods

Danone s'est associé à neuf autres grandes entreprises autour du Fonds Livelihoods dont la mission est d'investir dans des projets à fort impact environnemental et social, notamment de restauration d'écosystèmes naturels. Ces projets contribuent à lutter contre le changement climatique en captant d'importants volumes de carbone.

Le Fonds Livelihoods a également pour objectif d'avoir un impact significatif pour les communautés locales (sécurité alimentaire, développement de nouveaux revenus, etc.) et pour l'environnement.

La constitution du Fonds Livelihoods s'inscrit dans le cadre de la réduction par Danone de son empreinte carbone et environnementale par le développement d'actions de compensation des émissions de la marque Evian (voir page 95). En effet, les projets de ce Fonds permettent d'obtenir des crédits CO₂ tout en générant un fort impact environnemental et social au sein de la communauté où ils sont implantés.

Le Fonds Livelihoods a vocation à investir dans trois types de projets qui remplissent à la fois des critères environnementaux et sociaux, en Afrique, en Asie et en Amérique Latine :

- la restauration et la préservation d'écosystèmes naturels ;
- l'agroforesterie et la restauration des sols par des pratiques agricoles durables ;
- l'accès à l'énergie rurale réduisant la déforestation.

Investissements de Danone et des co-investisseurs dans le Fonds Livelihoods

En sa qualité de sponsor, Danone avait réuni en 2011 un premier groupe d'investisseurs comprenant les groupes Crédit Agricole (Crédit Agricole CIB et Delfinances), CDC Climat et Schneider Electric Industries, rejoint en 2012 par La Poste, Hermès International et Voyageurs du Monde, en 2013 par SAP et Firmenich et en 2014 par Michelin. Le Fonds comprend désormais ainsi dix investisseurs.

Au 31 décembre 2014, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir dans le fonds Livelihoods un montant total de 40 millions d'euros, dont 18 millions d'euros ont déjà été versés au Fonds. Sur ces montants, Danone s'est engagé à apporter 13,8 millions d'euros, dont 6,6 millions d'euros ont déjà été versés au fonds au 31 décembre 2014.

Les crédits carbone générés par les projets développés par le Fonds Livelihoods sont certifiés aux meilleurs standards de marché et sont alloués aux investisseurs au prorata de leur investissement. Les investisseurs peuvent utiliser ces crédits pour compenser leurs émissions de carbone ou les céder sur le marché.

Livraisons de crédits carbone

En 2014, le Fonds Livelihoods a procédé à sa première livraison de crédits carbone aux investisseurs, grâce à deux projets, après vérification de ces projets par des auditeurs indépendants : Oceanium au Sénégal et Naandi en Inde. Ces deux projets ont livré en 2014 un total de 141 941 crédits au fonds, lesquels ont été intégralement distribués aux investisseurs sur le même exercice. Au titre de cette première distribution, Danone a reçu 51 641 crédits carbone.

Le Fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale

En février 2015, Danone et Mars Inc. ont lancé à Paris un nouveau fonds d'investissement innovant, le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (Livelihoods 3F), visant à aider les entreprises à développer leurs approvisionnements durables auprès d'exploitations familiales, ce faisant en améliorant fortement les conditions de vie de ces agriculteurs et communautés.

Livelihoods 3F prévoit d'investir 120 millions d'euros sur les dix prochaines années dans des projets en Afrique, en Asie et en Amérique latine, avec l'objectif d'aider 200 000 exploitations familiales et deux millions de personnes pour pérenniser leurs cultures. Les projets seront axés sur la restauration de l'environnement et des écosystèmes dégradés, l'amélioration des conditions de vie, de la productivité et des revenus des petits agriculteurs ruraux. 

plateformes d'innovation sociale

au service du double projet économique & social de Danone





Enjeux et performance

L'ALIMENTATION AU SERVICE
DE LA SANTÉ P.34

DES RESSOURCES STRATÉGIQUES
SÉCURISÉES ET VALORISÉES P.56

L'HOMME AU CŒUR DE LA CULTURE
DANONE P.100





L'Alimentation au service de la santé

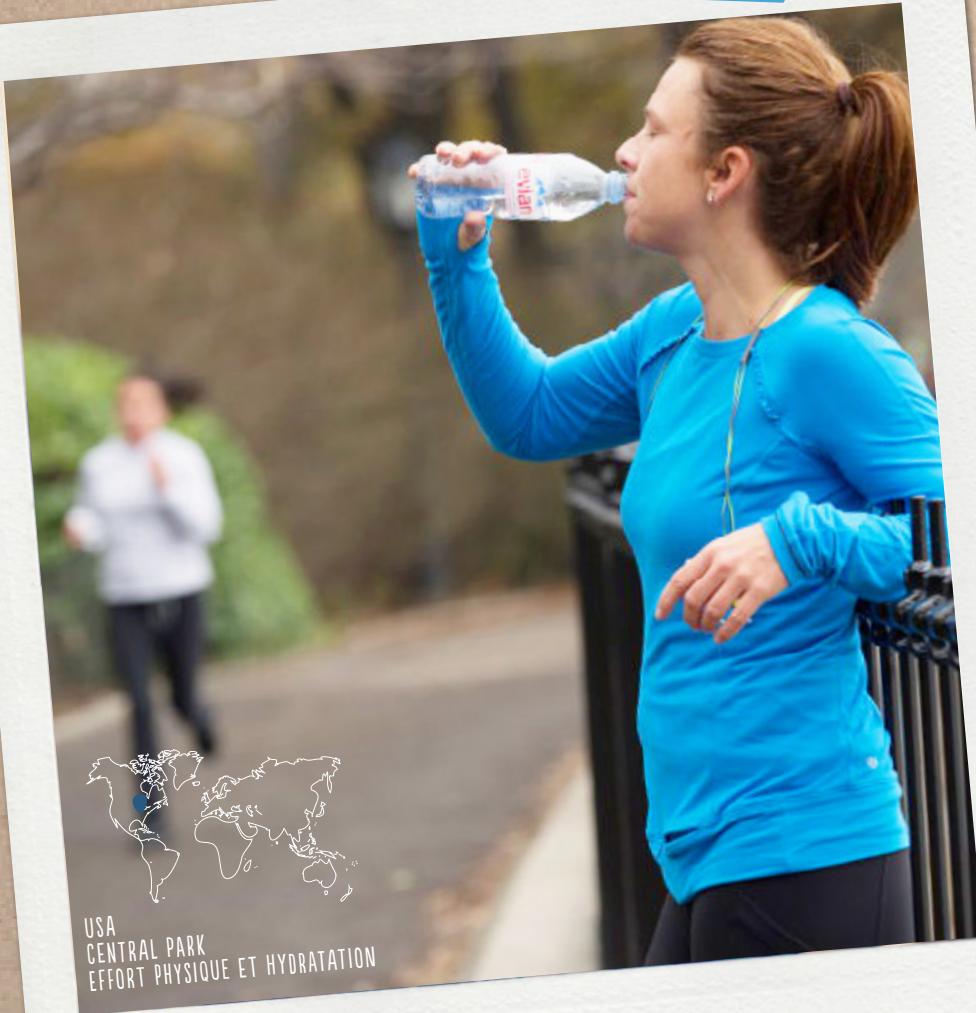
→ NUTRITION & SANTÉ P.36



→ Nutrition & Santé

LA MISE SUR LE MARCHÉ
DE PRODUITS SÛRS ET SAINS

LA PROMOTION D'UN MODE DE VIE SAIN
ET L'ÉDUCATION NUTRITIONNELLE

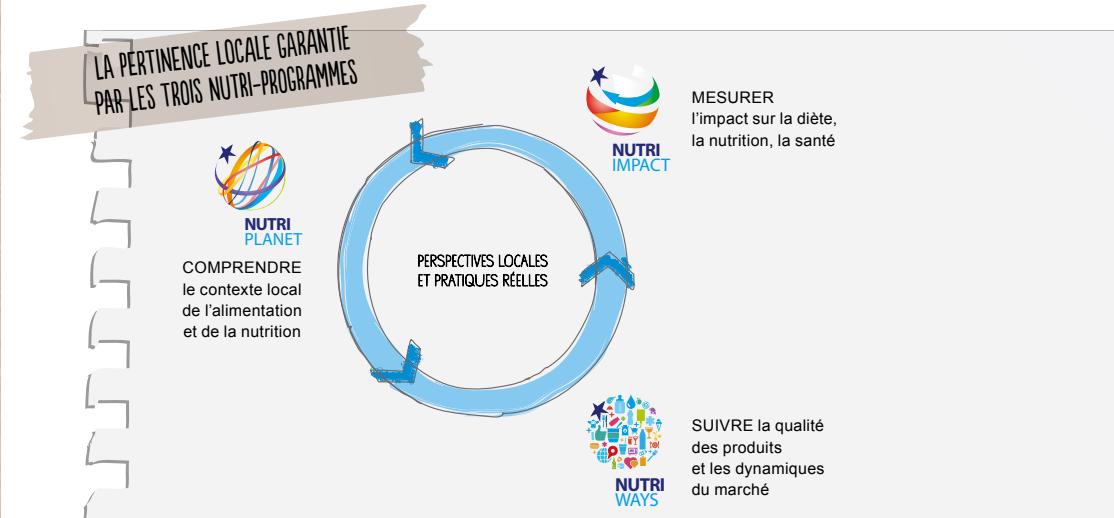


DES PRODUITS SAINS

La mission de Danone reste inchangée. :

*« Apporter la santé par l'alimentation
au plus grand nombre »*

LA MISE SUR LE MARCHÉ
DE PRODUITS SÛRS ET SAINS



Cette mission est reprise et détaillée dans la « Charte Alimentation Nutrition Santé » qui énonce les engagements de Danone en matière de nutrition et de santé. Charte pour laquelle un travail d'actualisation est en cours, afin de rendre les engagements de Danone plus précis et plus ambitieux.

La stratégie de Danone en matière de Nutrition et de Santé s'inscrit dans la durée autour d'un axe central : la focalisation sur des catégories de produits vertueuses et des produits pertinents dans le contexte local. Cette pertinence est documentée par les outils issus des trois programmes majeurs de la Recherche & Développement de Danone : Nutriplanet, Nutriways et Nutri-Impact.

Une stratégie axée sur des catégories de produits vertueuses

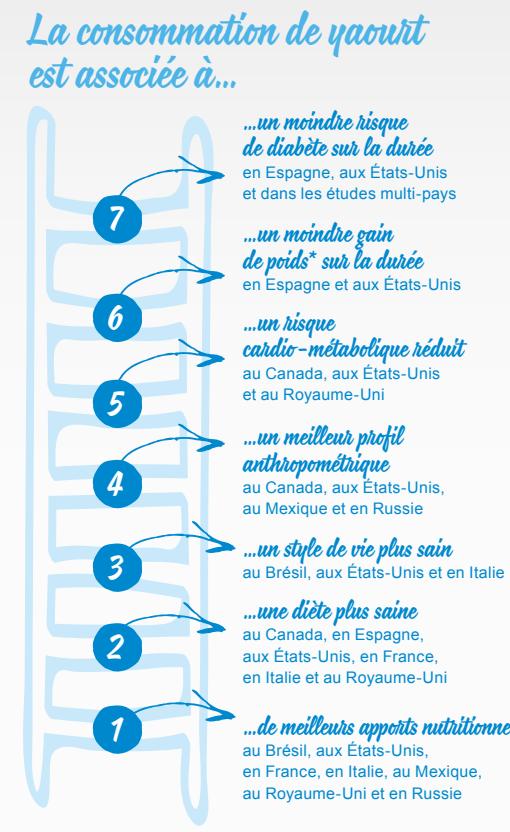
L'objectif : démontrer la contribution positive à la santé des catégories principales de Danone. Cette contribution se fait :

- parce que ces catégories sont soutenues par des recommandations positives des autorités de santé (l'eau, les produits laitiers frais);
- parce que les produits de ces catégories doivent satisfaire à des réglementations exigeantes (alimentation infantile, nutrition médicale);
- parce que Danone est à même de démontrer que la catégorie en question est une alternative préférable à d'autres (par exemple, les « aquadrinks » en comparaison avec les boissons sucrées de référence du marché).

Le défi sur cet axe est la notion même de « catégorie à contribution positive », car elle n'est pas établie; elle est par exemple inconnue des agences de notation, qui ne la prennent pas en compte dans leurs évaluations. L'enjeu pour Danone est donc d'apporter des arguments scientifiques à l'appui de cette notion et de la faire connaître auprès des parties prenantes.

Ainsi, en 2014, 86 % des ventes de Danone ont été réalisées dans des catégories vertueuses¹ soit : les produits laitiers contenant plus de 50% de lait, l'eau et les boissons sans sucre, l'alimentation infantile (hors biscuits, biscuits, jus et thés), la nutrition médicale. Ce chiffre est en légère diminution par rapport à 2013 (89%) pour deux raisons : la prise en compte, pour la première fois, pour le calcul de cet indicateur, du portefeuille « traditionnel » de Danone Russie hérité du groupe Unimilk, contenant notamment des beurres et des crèmes; et la croissance du portefeuille d'« aquadrinks », que Danone ne considère pas comme « catégories vertueuses », même si leur existence se justifie en tant qu'alternatives moins sucrées aux boissons sucrées référentes du marché.

Danone s'attache à démontrer la contribution positive de ses catégories. Pour le yaourt, le pôle Produits Laitiers Frais a poursuivi en 2014 son étude systématique des données disponibles dans 10 pays pour montrer l'association entre consommation de yaourt et meilleure diète/santé. De telles études d'association ne démontrent pas de relation causale mais permettent de confirmer le yaourt comme un marqueur positif de la qualité de la diète.



1. Chiffres de la Scorecard 2014 sur un périmètre de 45 filiales couvrant 76 % des ventes de Danone dans les 4 pôles

*IMC ou tour de taille/ratio taille-hanches ou risque de surpoids



Programme Nutriplanet : une connaissance fine des contextes locaux sur tous les aspects de l'alimentation

L'objectif de ce programme est de couvrir les marchés majeurs de Danone, avec une double approche :

- la quantification des apports nutritionnels en comparaison aux besoins des populations (« Nutripacks »);
- la connaissance des pratiques et des représentations en matière d'alimentation (« Food Styles »).

À fin décembre 2014, 52 pays ou régions sont couverts par l'approche Nutripack. De plus, 11 pays ont fait l'objet d'une étude spécifique sur la population des personnes âgées, et 15 pays ont fait l'objet d'une étude spécifique sur la consommation de fluides (Fluid Intakes).

Ces données sont partagées avec la communauté scientifique à travers des publications ou des communications en congrès, réalisées par les chercheurs de Danone ou leurs partenaires académiques.

L'effort se porte actuellement sur l'étude des styles alimentaires : à fin 2014, huit pays ont bénéficié d'une étude « Food Styles » dont deux ont été réalisées en 2014 (Nutrition Infantile - Pologne, France). Les travaux réalisés l'année précédente en Afrique ont été valorisés par des communications scientifiques au Congrès RANI de novembre 2014 (Rencontres Africaines de Nutrition Infantile). Un réseau d'experts « Food Styles » se constitue en interne avec déjà 12 personnes formées à la méthodologie, et au fur et à mesure des études, des contacts sont établis avec des experts académiques.

52

Pays couverts par des Nutripacks

15

Pays couverts par des Fluid Intakes



Rencontres Africaines de Nutrition Infantile





Programme Nutriways : des produits de qualité nutritionnelle supérieure

La démarche NutriProgress fait partie du programme NutriWays. Le but de cette démarche est de piloter, dans la durée, la qualité nutritionnelle des portefeuilles de produits, pour les faire tendre vers des cibles définies sur des bases scientifiques. Il s'agit également de piloter leur qualité nutritionnelle par rapport aux produits concurrents, en réévaluant régulièrement leur positionnement nutritionnel en comparaison aux standards internes et aux produits concurrents, pour s'assurer d'être toujours dans les mieux-disants nutritionnels sur un marché donné.

En 2014, 66 % des ventes de Danone sont des produits conformes à des standards nutritionnels exigeants²:

- produits laitiers frais conformes aux standards nutritionnels Danone pour une consommation quotidienne;
- eaux et boissons sans sucre;
- produits d'alimentation infantile conformes aux standards nutritionnels Danone Nutrition Infantile;
- nutrition médicale.

Le chiffre est stable (67% en 2013), en dépit du changement de périmètre (entrée de Danone Russie) et de facteurs conjoncturels (croissance des segments boissons sucrées et produits laitiers indulgents) - ce qui signifie que, à périmètre constant, la qualité nutritionnelle a continué à s'améliorer sur les produits laitiers quotidiens et l'alimentation infantile, tels que définis par les lignes directrices Nutrition & Santé de Danone.

**30 %
des produits vendus
ont fait l'objet
d'une amélioration
nutritionnelle
au cours des trois
dernières années.**

**66 %
de produits
conformes
à des standards
exigeants**

Le challenge est de parvenir à concilier l'exigence nutritionnelle et la préférence sensorielle des consommateurs

Parallèlement, la démarche **d'amélioration continue des produits** se poursuit : en 2014, 30 % des produits vendus avaient fait l'objet d'une amélioration nutritionnelle au cours des trois dernières années³ (réduction de matière grasse, sucre, sel en excès et/ou augmentation de nutriments désirables [vitamines, minéraux] en cohérence avec les besoins identifiés dans le pays, et/ou amélioration de la qualité des nutriments [matières grasses et sucres]). L'indicateur est dans la continuité des années précédentes (31% en 2013 et en 2012 sur un périmètre identique en termes de catégories de produits).

Les exemples suivants traduisent notamment cette tendance :

- Produits Laitiers Frais en Argentine : 57 % des ventes en 2014 correspondent à des produits qui ont été améliorés nutritionnellement depuis 2012;
- Eaux en Chine : 38 % des ventes d'« aquadrinks » en 2014 correspondent à des produits qui ont été améliorés nutritionnellement depuis 2012;
- Nutrition Infantile en France (Blédina) : 24 % des ventes en 2014 correspondent à des produits qui ont été nutritionnellement améliorés depuis 2012, comme la gamme de bols « Idées de Maman » où la teneur en sel a été réduite de 30 % tout en conservant la même acceptation organoleptique.



Le deuxième objectif du programme NutriWays est de pouvoir identifier les alternatives de consommation d'un produit au sein, mais aussi en dehors, de sa catégorie, afin de démontrer là aussi que le produit Danone est une alternative préférable. En effet, les produits d'une catégorie donnée sont parfois consommés en remplacement de produits de catégories différentes (par exemple le yaourt consommé en snack ne sera pas forcément consommé à la place d'un autre yaourt), ce qui complique la comparaison nutritionnelle.

C'est pourquoi Danone a travaillé en 2014 au développement d'un nouvel outil, Nutrichoices, qui permettra d'identifier les **alternatives de consommation** d'un produit donné au-delà de sa catégorie et de s'assurer que la contribution du produit Danone est meilleure que celle du produit remplacé. Des travaux pilotes ont été réalisés dans trois pays en 2014 (Argentine, France, Pologne) et vont se poursuivre en 2015 pour finaliser l'outil avant un déploiement plus large. Il est également prévu une étape de validation scientifique de la méthodologie pour publication en 2015.



Le challenge est de parvenir à concilier l'exigence nutritionnelle et la préférence sensorielle des consommateurs dans un univers concurrentiel où Danone affronte sur ses marchés locaux des concurrents qui n'ont pas pris des engagements aussi exigeants que ceux de l'entreprise. De plus, dans un contexte de morosité économique qui fait la part belle aux produits « plaisir » pour lesquels, par définition, les attributs nutritionnels ne sont pas valorisés par le consommateur.

2. Chiffres de la Scorecard 2014 sur un périmètre de 45 filiales couvrant 76 % des ventes de Danone dans les 4 pôles

3. Chiffres de la Scorecard 2014 sur le périmètre Produits Laitiers Frais + Nutrition Infantile + Aquadrinks avec sucre



Programme Nutri-Impact : l'investissement à long terme sur la mesure de l'impact

Ce programme a pour objectif de développer des outils scientifiques qui permettront aux filiales de Danone de mesurer l'impact effectif de leurs produits et de leurs actions tant sur la qualité de la diète que sur la santé de leurs consommateurs. Ceci en accédant à des données portant sur la totalité de l'alimentation, et en les analysant de façon globale, dans les différents contextes de consommation, afin de comprendre l'effet de nos produits sur l'alimentation et l'effet de l'alimentation dans son ensemble sur la santé; avec une double difficulté : les effets d'un produit alimentaire sont modestes et difficiles à mettre en évidence, et cet effet est modulable en fonction du contexte alimentaire.

Danone a poursuivi en 2014 ses travaux sur le développement de méthodes destinées à quantifier l'impact de ses produits et de ses actions sur la diète et la santé des consommateurs. Cet axe de recherche mobilise dans la durée la majeure partie des efforts du Département Nutrition Globale, ainsi que plusieurs partenaires académiques externes. Il s'organise en trois volets :



Savoir mesurer la diète et évaluer sa qualité

« Recueils alimentaires »

La diète d'une personne peut être mesurée avec précision à travers les outils de recueils alimentaires, dont il existe différents types adaptés à différents usages. L'expertise du Département Nutrition Globale de Danone dans ce domaine est reconnue : ses outils sont actuellement utilisés dans trois pays, dans le cadre du projet de recherche « Metacardis » (financé en partie par l'Union Européenne dans le cadre du septième Programme Cadre de Recherche & Développement). Cette expertise a permis en 2014 de mettre à disposition des filiales de Danone un outil d'aide à la décision pour choisir la méthode la plus adaptée en fonction du type d'information recherché.

« PANDiet »

Cet index de qualité de la diète mis au point en 2013 par la Recherche Danone en collaboration avec AgroParisTech, permet de résumer en une seule note l'adéquation entre les apports nutritionnels et les recommandations. En 2014 plusieurs études ont été menées dans des filiales Danone. Par exemple, en France et en Italie, des adultes consommateurs de yaourt ont un index PANDiet plus élevé (c'est-à-dire une diète de meilleure qualité) que les non-consommateurs.

Des équipes de recherche académique utilisent également le PANDiet, parfois en comparaison avec d'autres index, pour mesurer la qualité de la diète dans leurs travaux; l'intérêt de cet outil sera ainsi renforcé à travers des publications indépendantes courant 2015.

Savoir quantifier l'impact d'un changement opéré dans la diète

Deux outils différents, basés sur des modélisations mathématiques, sont actuellement développés ou utilisés par la Recherche Danone, notamment en collaboration avec l'INRA et Aix-Marseille Université. Les deux outils se basent sur des données de consommation réelles, obtenues dans des enquêtes de consommation sur de larges populations, ce qui rend les résultats pertinents dans un contexte local donné :

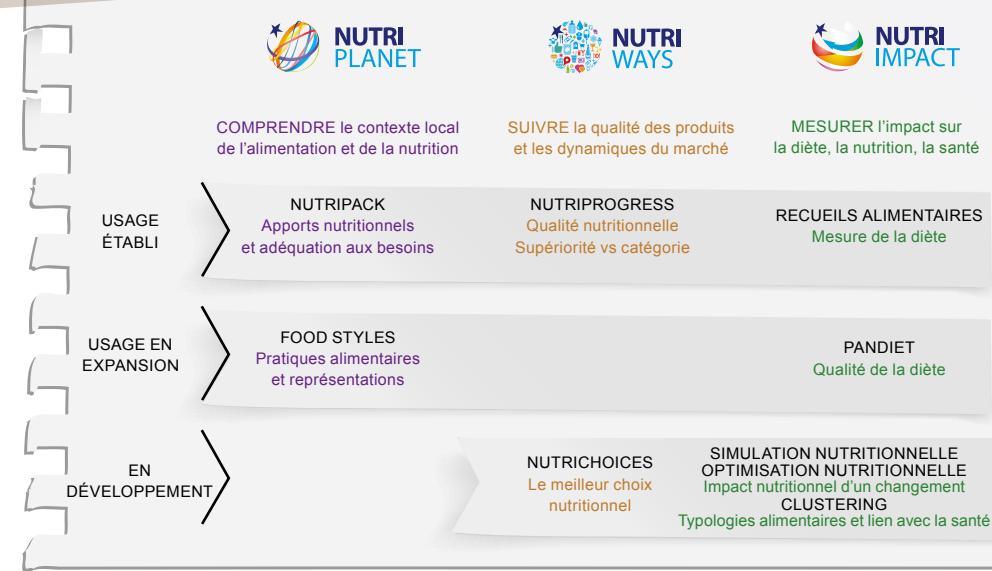
- par la **simulation nutritionnelle** : intervenir virtuellement sur l'alimentation d'un ou plusieurs individus dans une population et estimer si les apports nutritionnels sont améliorés ou dégradés dans la simulation en comparaison avec la diète de départ;
- par l'**optimisation nutritionnelle** : modification mathématique de la diète pour respecter les recommandations nutritionnelles, tout en s'éloignant par exemple au minimum des habitudes alimentaires.

Faire le lien entre l'alimentation et la santé/ la qualité de vie

Établir le lien entre certains schémas de consommations alimentaires et des paramètres de santé ou de qualité de vie est possible grâce à des approches d'analyse globale telle que les classifications (« clustering »).



LES TROIS NUTRI-PROGRAMMES EN SYNTHÈSE





DES PRODUITS SÛRS

Un double processus d'évaluation

Le respect des engagements de la Charte par les filiales est documenté dans un double processus annuel d'évaluation :

- les indicateurs-clés sont mesurés sur l'ensemble des filiales par la démarche Danone Way;
- des indicateurs complémentaires sont mesurés dans un processus dédié, la « Scorecard Nutrition-Santé », sur un périmètre de 45 filiales des quatre pôles en 2014, soit 76% du chiffre d'affaires de Danone. Ces deux processus font l'objet d'une vérification par un tiers indépendant.

En 2014, un comité multi-fonctions a été mis en place à l'échelle de Danone, le « Product Compliance Board ». Parmi ses champs de compétence figure la supervision de l'engagement de Danone en matière de nutrition et de santé. Des comités similaires ont été institués dans chacun des quatre pôles.



Mettre en place une gouvernance spécifique pour s'assurer de la sécurité des consommateurs

Depuis le 1^{er} janvier 2014, Danone a décidé de renforcer le traitement des enjeux liés à la sécurité alimentaire (Food Safety) en créant un département spécifique, « FS @Danone », sous la responsabilité d'un Chief Food Safety Officer (CFSO), reportant directement au Secrétaire Général, membre du comité exécutif de Danone. La politique et la gouvernance de sécurité alimentaire chez Danone sont mises en œuvre au sein de tous les pôles et de toutes les zones géographiques où l'entreprise est implantée.

CE SYSTÈME EST BASÉ SUR UN ENSEMBLE DE CRITÈRES PERMETTANT D'ASSURER LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ DES PRODUITS TOUT EN RESPECTANT LA CONFORMITÉ :

- *avec des lois et règlements en vigueur définis par les autorités locales ;*
- *à la politique, la gouvernance et les directives de Danone, et ce à chaque étape de la chaîne de distribution, de la conception du produit à sa consommation, dans tous les pays et à chaque instant.*

Le département « FS @Danone » définit la politique, la gouvernance et les directives liées à la sécurité alimentaire à mettre en œuvre pour Danone. Les directives sont ensuite traduites en instructions, spécifiques à chaque pôle (fabrication, processus, ingrédients, etc.). Le plan de qualité et de sécurité alimentaire est ensuite consolidé et géré sous la responsabilité de chaque département qualité et sécurité alimentaire des pôles. Ainsi, le système de management de la sécurité alimentaire, les indices de sécurité alimentaire et les indicateurs clés de performance sont cohérents dans les différents pôles.

Cette politique est fondée sur des aspects scientifiques, sur les bonnes pratiques publiées par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), sur le CODEX Alimentarius, ainsi que sur l'expertise de Danone en ce qui concerne ses produits et processus de fabrication.

Chaque pôle 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.

Danone a mis en place une politique Sécurité Alimentaire, conçue pour centrer son attention sur le consommateur.

Afin d'aligner toutes les opérations de Danone 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 FSSC 22000 pour chaque pôle est repris dans le tableau ci-contre; les chiffres reflètent l'acquisition de nouvelles usines et la cession de certaines.

Des indicateurs de performance, en lien avec chacun des besoins des consommateurs

Des indicateurs 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 de Danone pour en assurer la gouvernance :

- indice de Sécurité Alimentaire (Food Safety Index), pour garantir la sécurité des produits, basé sur un ensemble d'indicateurs pertinents (Bonnes Pratiques d'Hygiène, Bonnes Pratiques de Fabrication, HACCP, plans de contrôle et de suivi, biovigilance et traçabilité);
- indice de conformité des produits, afin d'assurer que dans chacun des pays où il opère, Danone délivre un produit conforme aux attentes;
- analyse du retour des consommateurs, afin d'évaluer leur niveau de satisfaction.

Afin de poursuivre l'amélioration de ces indicateurs, les pôles ont conduit différents projets axés sur leurs besoins spécifiques.

	FSSC 22000
NUTRITION MÉDICALE	40 %
PRODUITS LAITIERS FRAIS	52 %
NUTRITION INFANTILE	18 %
EAUX	30 %

En 2014, le pôle Produits Laitiers Frais a poursuivi le programme « We Love Danone Yogurt » afin de renforcer la culture Qualité. À fin 2014, plus de 14 000 employés de l'entreprise ont suivi ce programme.

Le projet « Store check » repose sur l'analyse de l'expérience des consommateurs lors de l'acte d'achat, afin de s'assurer de répondre à l'ensemble de leurs attentes (non seulement en ce qui concerne la conformité des produits, mais aussi sur leur disponibilité, leur présentation et leur positionnement par rapport aux concurrents). Un système d'information pour les audits en magasin a été développé afin de simplifier le processus, en rendant l'information disponible immédiatement et en renforçant les possibilités de reporting.

En 2014, 24 filiales ont effectué le « Store check ». Le déploiement d'une nouvelle application mobile a permis le suivi de données directement sur site et le développement d'une base de données consolidées mondiale.

Le pôle Nutrition Infantile a continué le déploiement du programme FOQUAL, pour consolider les connaissances de chacun et améliorer la culture Qualité. Ces actions ont conduit à l'amélioration de 40% du score « Excellence Qualité » en 2014.

Le pôle Eaux a amélioré les résultats du « Store check », notamment concernant une baisse de 30% des fournisseurs non conformes à cet audit. Dans le même temps, le pôle a travaillé afin d'atteindre l'objectif de 100 % de sites certifiés FSSC 22000 d'ici à 2020 (à l'exception des sites « HOD » au Mexique).

Store check

REPOSE SUR L'ANALYSE DE L'EXPÉRIENCE DES CONSOMMATEURS LORS DE L'ACTE D'ACHAT, AFIN DE S'ASSURER DE RÉPONDRE À L'ENSEMBLE DE LEURS ATTENTES

Le pôle Nutrition Médicale a établi une cartographie globale des risques liés à la sécurité alimentaire et a ainsi défini un plan d'action afin de réduire un certain nombre de risques identifiés. Le développement d'un système de management de la qualité « end-to-end » a été poursuivi avec une attention particulière sur le renforcement de l'analyse des risques des projets d'innovation et de rénovation, la mise en œuvre de procédures de qualité et de normes pour la logistique, le stockage et le transport, ainsi que la définition du périmètre et des procédures de qualité pour les filiales.

Par ailleurs, ces améliorations sont relayées par la démarche DaMaWay (Danone Manufacturing Way, modèle de production industrielle propre à Danone) dans les usines, démarche qui participe à la diffusion de la culture Qualité au sein des équipes.

En 2014, 33 incidents en lien avec la sécurité alimentaire ont été enregistrés. Parmi eux, 8 ont été considérés comme des crises⁴. 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 dès lors qu'il y a un risque grave ou direct pour la santé des consommateurs.

4. 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 de l'entreprise, sont consolidées au niveau de Danone.



ASSURER LA QUALITÉ ET LA QUANTITÉ DU LAIT : MONTÉE EN COMPÉTENCE DES PETITS PRODUCTEURS

Depuis sa création en 2009, le Fonds Danone pour l'Écosystème via ses 22 projets d'approvisionnement en lait, accompagne, forme et renforce les compétences d'environ 19 000 personnes, principalement des petits fermiers locaux, dans 18 pays, afin d'assurer la qualité et la quantité du lait acheté par Danone.

Par exemple, Danone Egypte achète des quantités significatives de lait aux producteurs locaux afin de fabriquer ses produits laitiers frais. Or, en Egypte, 85% du lait est produit par de petits producteurs qui n'ont qu'une ou deux vaches et un accès restreint au marché; et la qualité du lait est souvent insuffisante, faute de structures et de formations agronomiques adaptées.

Des "Milk Collection Communities" créés dans 8 pays :
UKRAINE, TURQUIE, ÉGYPTE, ALGÉRIE, MAROC, MEXIQUE, BRÉSIL ET INDE

Avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème, Care Egypte et Danone Egypte ont donc lancé le projet Milk Collection Communities (« MCC Egypt »). L'objectif est de soutenir les petits producteurs de lait grâce à des formations qui leur permettent d'améliorer la qualité de leur lait et la productivité de leurs exploitations et ainsi d'augmenter leurs revenus et d'améliorer leurs conditions de vie. En parallèle, le projet contribue au développement de centres de collecte auxquels les fermiers peuvent vendre leur production. Ces MCC assurent la chaîne du froid et les contrôles de qualité nécessaires du lait, auxquels les fermiers peuvent vendre leur production. En effet, lorsque le lait arrive, il est d'abord pesé et analysé afin de garantir sa fraîcheur et sa qualité avant d'être accepté.

Les MCC proposent aussi des services complémentaires qui participent à la qualité du lait et au développement des agriculteurs (vétérinaires, alimentation animale, formations, etc.).





Dans le cadre de sa mission, Danone a pris l'engagement d'exercer une influence positive sur les comportements, afin d'induire des changements favorables de la qualité des diètes, des styles de vie, et en résultante, de la santé des populations - ceci dans le respect des spécificités locales et avec un souci constant de concertation et d'alignement avec les chercheurs académiques, les experts, et les autorités de santé.

2 obligations s'imposent à toute filiale de Danone

La mise à disposition d'une information nutritionnelle détaillée sur ses produits

La pratique d'une communication responsable, notamment en matière de publicité impactant les enfants, et pour la nutrition infantile, de marketing des substituts de lait maternel.

EN PLUS DE CES OBLIGATIONS, DANONE A UNE STRATÉGIE PROACTIVE EN 3 VOLETS :

- l'identification, dans les contextes locaux, de causes prioritaires;
- la mise à disposition de services ou de programmes d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs et/ou des professionnels de santé;
- l'engagement, aux côtés d'autres acteurs, dans des plateformes d'éducation et de sensibilisation.

5. Chiffres de la Scorecard 2014 sur 45 filiales des 4 pôles, tous produits sauf les eaux minérales

6. Chiffres de la Scorecard 2014 sur un périmètre de 11 filiales des pôles Produits Laitiers Frais et Eaux en Europe

LA MISE À DISPOSITION D'UNE INFORMATION NUTRITIONNELLE DÉTAILLÉE SUR LA TOTALITÉ DES PRODUITS

Danone s'est engagé à fournir une information nutritionnelle détaillée sur la totalité de ses produits, dans le respect des réglementations locales. Danone inclut notamment dans ses engagements l'indication systématique d'une taille de portion recommandée.

Pour les pôles Produits Laitiers Frais et Eaux, cet engagement est détaillé dans la « Charte d'Information Nutritionnelle », guide interne à destination des filiales, remis à jour en 2014 pour tenir compte de l'évolution de la réglementation européenne. Ces informations incluent, entre autres, un tableau de valeurs nutritionnelles par 100 g et par portion, et une icône en face avant indiquant la contribution d'une portion du produit à l'apport énergétique quotidien recommandé. L'application de cette Charte est obligatoire pour les filiales de la Communauté Européenne; les autres filiales ne sont tenues de l'appliquer que sur les points où elle n'est pas en contradiction avec leur réglementation locale. Les eaux minérales naturelles, faisant l'objet de réglementations spécifiques, sont exclues du champ de cet engagement.

À fin 2014, 98,7% des ventes de Danone comportaient une information nutritionnelle sur l'emballage⁵. En outre, 81% des ventes indiquaient la taille de portion (produit conditionné en portion individuelle et/ou mention d'une taille de portion recommandée sur l'emballage).

En Europe, 96,1% des ventes de produits laitiers et d'aquadrinks portaient une icône énergie en face avant de l'emballage, conformément à l'engagement pris au sein de Food & Drink Europe⁶.

LA PRATIQUE D'UNE COMMUNICATION RESPONSABLE

Danone s'est engagé à pratiquer une communication responsable, sur plusieurs axes.

La focalisation des dépenses publicitaires sur les produits les plus vertueux du portefeuille

En 2014, 65% des dépenses de publicité ont été faites soit sur des actions de promotion de la catégorie, soit sur les produits les plus sains du portefeuille (produits laitiers et alimentation infantile conformes aux standards nutritionnels internes, eau et boissons sans sucre, nutrition médicale)⁷.

La validation systématique des allégations santé et nutrition

Depuis 2002, Danone a mis en place une procédure interne pour garantir la cohérence, la crédibilité et la validité scientifique des allégations santé et nutrition véhiculées dans ses communications. Cette procédure, inspirée de la réglementation européenne, s'applique à toutes les filiales de l'entreprise, 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. Cette procédure de validation implique toutes les fonctions concernées dans l'entreprise (Recherche et Développement, Affaires réglementaires, Affaires légales, Marketing, Ventes, Affaires médicales, Relations publiques).

Des publicités conformes aux codes d'éthique

Danone est engagé, pour ses pôles Produits Laitiers Frais et Eaux, à obéir aux prescriptions du ICC Code (« International Chamber of Commerce Code for Responsible Food and Beverage Marketing Communication ») ainsi qu'aux codes locaux quand ceux-ci sont plus contraignants. Ce Code interdit par exemple que la publicité ne montre ou ne promeuvre des comportements qui seraient contraires à un style de vie sain, en particulier le manque d'exercice physique et la consommation excessive de produits alimentaires. L'alimentation infantile et la nutrition médicale obéissent quant à elles, à des réglementations spécifiques et très strictes.

Au global sur les pôles Produits Laitiers Frais et Eaux, la conformité au Code ICC en 2014 a été de 99,7% sur l'ensemble des dépenses publicitaires⁸.



7. Chiffres de la Scorecard 2014 sur un périmètre de 45 filiales des 4 pôles

8. Chiffres de la Scorecard 2014 sur 24 filiales des pôles Produits Laitiers Frais et Eaux

La limitation des publicités à destination des enfants

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 à leurs besoins nutritionnels, en ligne avec les priorités de Santé Publique. Pour cela, Danone est membre de « pledges » locaux et régionaux. Dans la plupart des pays, le respect de ces « pledges » par les filiales est vérifié par un auditeur indépendant et les résultats de l'audit sont publiés.

Dans les pôles Produits Laitiers Frais et Eaux, les dépenses publicitaires impactant les enfants de moins de 12 ans représentaient en 2014 12% des dépenses publicitaires totales de ces deux pôles⁹.

L'engagement de Danone à limiter la publicité destinée aux moins de 12 ans dans les pays de l'Union Européenne est audité chaque année par des auditeurs externes, dans le cadre du « EU pledge on advertising to children » :

- **concernant les publicités télévisées**, en 2014, l'audit a porté sur sept pays et un total de 1016 983 spots télévisés a été vérifié au 1^{er} trimestre 2014 pour l'ensemble des acteurs;
- **concernant les sites Internet**, en 2014, l'audit a été conduit dans 10 pays : un total de 326 sites Internet ont été vérifiés sur une période de deux mois. Sur les 14 sites Danone vérifiés, 12 ont été jugés conformes et deux non conformes aux engagements du Pledge. Des actions correctrices ont été mises en œuvre pour traiter les non-conformités.

98,8 %

DE CONFORMITÉ
AU PLEDGE EUROPÉEN
SUR LA PUBLICITÉ
SUR LA PUBLICITÉ
TÉLÉVISÉE À DESTINATION
DES ENFANTS

Un marketing responsable des substituts de lait maternel

Danone a la conviction que les parents doivent avoir accès à une information exacte leur permettant de faire des choix appropriés et informés pour l'alimentation de leurs enfants. En support de cette conviction, Danone reconnaît l'importance du Code OMS ainsi que les résolutions suivantes de l'Assemblée Générale de la Santé ; Danone soutient la recommandation de l'OMS pour un allaitement exclusif pendant les 6 premiers mois, et par la suite, la continuation de l'allaitement en parallèle de l'introduction d'aliments complémentaires appropriés et sûrs. Danone travaille avec ses partenaires et mobilise les parties prenantes pour promouvoir les bénéfices à long terme d'une nutrition appropriée pendant les « 1000 premiers jours ».

Le pôle Nutrition Infantile continue de renforcer ses outils et ses procédures de gouvernance, et a publié deux documents clés en 2013 : le « Livre vert » (« Politique de Danone relative à la commercialisation d'aliments destinés aux nourrissons et aux enfants en bas âge ») et le « Livre bleu » (« Guide du système de gestion relatif à la commercialisation d'aliments destinés aux nourrissons et aux enfants en bas âge »). Le Livre vert clarifie le comportement attendu des employés de Danone dans l'exercice de leur profession et soutient la mission du pôle (« Stand by Mums to Nurture New Lives ») par trois moyens :

IL EST À NOTER QU'AUCUNE DE CES NON-CONFORMITÉS N'A DONNÉ LIEU À DES PLAINTES DE CONSOMMATEURS OU À UNE CONTESTATION PAR UNE AUTORITÉ PUBLIQUE.

9. Chiffres de la Scorecard 2014 sur 24 filiales des Pôles Produits Laitiers Frais et Eaux



L'IDENTIFICATION, DANS LES CONTEXTES LOCAUX, DE CAUSES PRIORITAIRES À DÉFENDRE

a) contribuer à procurer une alimentation sûre et adaptée, b) protéger et promouvoir l'allaitement maternel, et c) garantir une utilisation appropriée des substituts de lait maternel, quand ils sont nécessaires, par la fourniture d'une information adéquate et par des pratiques appropriées de marketing et de distribution.

Le « Livre bleu », utilisé en conjonction avec le « Livre vert », permet la mise en place de process robustes et la cohérence dans l'application par les différentes filiales du pôle Nutrition Infantile. Un des engagements détaillés dans le « Livre bleu » est de détecter et de reporter toute allégation de non-conformité avec le « Livre vert ». Danone a publié le rapport 2012 et va prochainement rendre publics les rapports 2013 et 2014. En complément, un rapport a été publié en réponse aux réclamations de parties prenantes externes concernant des allégations de non-conformités avec le Code OMS, sur la période de janvier 2011 à décembre 2013.

Pour s'assurer que le « Livre vert » et le « Livre bleu » sont effectivement et correctement mis en œuvre, un tiers indépendant conduit chaque année un audit dans différents pays. Danone a respecté son engagement de 5 audits minimum chaque année en 2012, 2013 and 2014 et continuera cette pratique dans le futur.

Chaque filiale, après avoir documenté son contexte local (cf. programme Nutriplanet page 39), peut dès lors identifier une cause prioritaire pour laquelle elle a à la fois la possibilité et la légitimité de s'engager concrètement, parce que son portefeuille de produits est pertinent par rapport à cette cause. La filiale peut éventuellement identifier plusieurs causes : par exemple une cause par groupe de population.

Un premier challenge sur cet axe est de documenter la cause par des données factuelles et quantifiées; quand les données publiées sont insuffisantes, il faut alors s'appuyer sur des avis d'experts locaux et parfois même mettre en place des études ad hoc pour obtenir les données manquantes. Le deuxième challenge est que la cause soit reconnue localement par les parties prenantes et notamment les autorités de santé : c'est une condition indispensable pour que l'action de la filiale de Danone en faveur de cette cause soit bien comprise et perçue comme légitime, et non pas comme un simple « insight » marketing.

À fin 2014, dans les pôles Produits Laitiers Frais, Nutrition Infantile et Eaux, 29 filiales dans le scope de la Scorecard avaient identifié au moins une telle cause prioritaire dans leur contexte local¹⁰.

10. Chiffres de la Scorecard 2014 sur 37 filiales de ces trois pôles.



LA MISE À DISPOSITION DE SERVICES ET DE PROGRAMMES D'ÉDUCATION NUTRITIONNELLE

À fin 2014, dans le périmètre de la Scorecard, 39 filiales sur 45 avaient de tels programmes en activité, par exemple :

- Russie / Produits Laitiers Frais = « l'ABC de la Nutrition »;
- Royaume-Uni / Nutrition infantile = « Ten Steps for Healthy Toddlers »;
- Indonésie / Eaux = Guide pratique pour les médecins « Hydratation au cours de l'exercice physique »;
- Brésil / Nutrition médicale = Programme « Cuidar é viver » pour les aidants de personnes âgées.

Au global, ce sont 199 programmes qui sont actifs à fin 2014 dans le monde, avec un impact potentiel sur 490 millions de personnes¹¹.

Certains de ces programmes font l'objet d'une communication externe telle que le Diet Physical Activity & Health.

L'ENGAGEMENT AUX CÔTÉS D'AUTRES ACTEURS, DANS DES PLATEFORMES D'ÉDUCATION ET DE SENSIBILISATION

Danone s'engage aux côtés d'autres acteurs dans des plateformes collaboratives, pour contribuer à l'augmentation des connaissances, et promouvoir les bonnes pratiques alimentaires et les comportements recommandés.

199 PROGRAMMES
D'INFORMATION ET D'ÉDUCATION
DES CONSOMMATEURS AVEC
UN IMPACT POTENTIEL SUR
490
MILLIONS DE PERSONNES

PAR EXEMPLE :
5 programmes
sont déclarés en tant
qu'engagements
dans la Plateforme
Européenne

Ces actions ne se limitent pas à promouvoir les catégories de Danone mais incluent de manière plus large la promotion d'une alimentation équilibrée et d'un style de vie sain, selon les recommandations des autorités de santé.

Par exemple, "Hydration for Health" est une initiative lancée par Danone Nutricia Research pour augmenter la prise de conscience par le public de l'hydratation saine, par le partage des résultats scientifiques, la mise à disposition de matériaux éducatifs et d'outils pratiques.

Quand il existe déjà des plateformes locales, créées par d'autres acteurs, pour adresser la même cause, il est alors plus pertinent pour la filiale de se joindre à l'initiative existante. Par exemple Dannon Company aux Etats-Unis a rejoint "Partnership for a Healthier America", une organisation indépendante, dont Michelle Obama est présidente honoraire, qui réunit des acteurs publics, privés et des ONG pour prendre des engagements significatifs et développer des stratégies communes pour lutter contre l'obésité infantile.

LES ACTIONS DÉVELOPPÉES DANS CES PLATEFORMES PEUVENT ÊTRE DE DIFFÉRENTS TYPES :

- > réunions scientifiques de consensus, publications ou événements scientifiques pour susciter le débat et la reconnaissance de la cause par le monde académique ;
- > argumentaires en direction des autorités de santé, pour favoriser l'émergence de nouvelles recommandations pour la population ;
- > formations, programmes éducatifs à destination des professionnels de santé ;
- > dossiers thématiques à destination des média ;
- > programmes éducatifs et outils pratiques à destination de la population, ou de certains groupes de population (par exemple les femmes enceintes, les enfants), ou d'intermédiaires (écoles, crèches).

11. Chiffres de la Scorecard 2014 sur 45 filiales des 4 pôles.

AU-DELÀ DES ACTIVITÉS DE DANONE, DES PROJETS SONT SOUTENUS PAR LE FONDS DANONE POUR L'ÉCOSYSTÈME...

Le Fonds Danone pour l'Écosystème accompagne la mise en place de projets de formation des personnes en charge des services à la personne ainsi que des personnes en charge de la distribution des produits Danone, afin de répondre au mieux à la mission de l'entreprise de promouvoir un mode de vie sain et en favorisant l'éducation nutritionnelle adaptée à chaque étape de la vie.

Dans cette optique 13 filiales locales travaillent en partenariat avec des associations d'aides-soignants, d'aînés à domicile, des sages-femmes, des instituts professionnels de santé et les ministères de la santé locaux afin d'aider les membres des services de santé ainsi que les personnes travaillant dans le service à la personne à monter en compétence notamment sur les questions de nutrition adaptée. Pour ce faire, Danone via le Fonds Écosystème travaille aujourd'hui avec ces acteurs afin de co-construire des formations accréditées dispensées via des structures indépendantes de formation (écoles, d'instituts etc.) et/ou des dispositifs d'e-learning. Ils permettent de répondre aux besoins locaux, notamment en termes de nutrition adaptée pour les bébés, les enfants, les mamans, les personnes âgées et les personnes en situation de fragilité.

AUJOURD'HUI CETTE ACTION CONCERNE
13 projets dans 13 pays et touche
environ 2000 personnes

En Roumanie, une forte carence en médecins et en sages-femmes a été constatée. Les femmes enceintes sont peu, voire mal informées sur la grossesse, la maternité et la nutrition infantile adaptée. C'est pourquoi Danone Baby Nutrition Roumanie, en partenariat avec la Croix Rouge et Crucea Alba (une ONG locale) ont co-créé le projet « Stand By Mums ». L'objectif est d'animer un réseau d'assistantes périnatales en capacité d'accompagner les mères. Des formations agréées sont co-construites et dispensées aux infirmières ainsi qu'aux sages-femmes qui sont dès lors formées sur les thématiques de nutrition adaptée et de soin périnatal. Elles sont aussi accompagnées dans

la création de leur activité indépendante pour délivrer ce service, ce qui leur apporte un revenu complémentaire.

Afin d'améliorer la nutrition des enfants en Indonésie et d'éduquer les mères autour des questions de nutrition adaptée, le projet « Warung Anak Sehat » qui signifie « kiosques des enfants sains », a été lancé dans les zones essentiellement urbaines. Des femmes déjà actives dans des centres de soin locaux bénéficient d'un accès à du micro crédit ainsi qu'à des formations sur la nutrition adaptée afin de leur permettre de gérer un kiosque grâce auquel, en plus de donner accès à des produits sains dans les zones urbaines, elles pourront dispenser des informations aux femmes voisines sur les sujets des habitudes alimentaires saines et d'une nutrition adaptée.

À DATE
plus de
200 personnes
ont bénéficié de ce
programme

Ce projet a bénéficié
directement
et indirectement à
+ de 16 000
personnes

... ET PAR DANONE.COMUNITIES

Le programme Malin

De sa conception à trois ans, l'enfant connaît une période de développement unique, tant physique que physiologique. C'est une période cruciale durant laquelle le capital santé de toute sa vie se dessine. Or, chaque année en France, un enfant sur cinq naît dans un foyer qui vit sous le seuil de pauvreté. Pour les familles précaires, les produits adaptés à la nutrition des nourrissons pèsent lourd dans le budget et les conseils ne sont pas toujours adaptés à la situation matérielle, économique ou affective. Face à cette situation, le Programme Malin apporte une aide pratique et des supports pédagogiques pour les parents en situation de précarité qui ont des enfants de moins de trois ans. Le Programme Malin comprend deux volets à l'attention des familles cibles : l'éducation et l'accompagnement aux bonnes pratiques de nutrition et la mise en place de bons de réduction permettant d'acheter des produits Blédina adaptés aux besoins des bébés, pour un coût réduit de 25 à 50 %.

Depuis 2012, plus de 2600 enfants ont pu bénéficier du Programme Malin grâce, notamment, à 150 structures locales partenaires. En 2015, Malin continuera de se développer dans cinq villes en France.

NutriGo

En Chine, l'anémie touche 45 % des enfants de six mois à cinq ans dans les zones rurales. Cela est essentiellement dû à de mauvaises pratiques d'alimentation des enfants. Pour lutter contre la malnutrition infantile en Chine rurale, NutriGo met en place des programmes d'éducation destinés aux parents et aux professionnels de santé, et rend accessible un supplément nutritionnel « YingYangBao », une poudre à base de lait enrichie en vitamines, minéraux et en protéines adaptée aux besoins de l'enfant, qui peut être consommée sous forme de boisson ou ajoutée aux repas quotidiens. La recette a été co-développée avec le gouvernement chinois et son effet est prouvé sur la réduction de l'anémie chez l'enfant.

NutriGo a été lancé grâce aux actions conjointes de Dumex (filiale de Danone en Chine), de l'ONG chinoise NIP, des experts chinois de la santé et de danone.comunities. Les campagnes d'éducation ont touché 250 000 personnes et dans 233 villages, 2400 bébés consomment le produit aujourd'hui. Il s'agit d'une phase pilote en vue d'atteindre 1500 villages et 40 000 bébés bénéficiaires dans les trois prochaines années. X



des ressources stratégiques sécurisées et valorisées

→ ACHATS RESPONSABLES P.58

→ ENVIRONNEMENT P.66



→ Achats responsables

L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RSE DES FOURNISSEURS

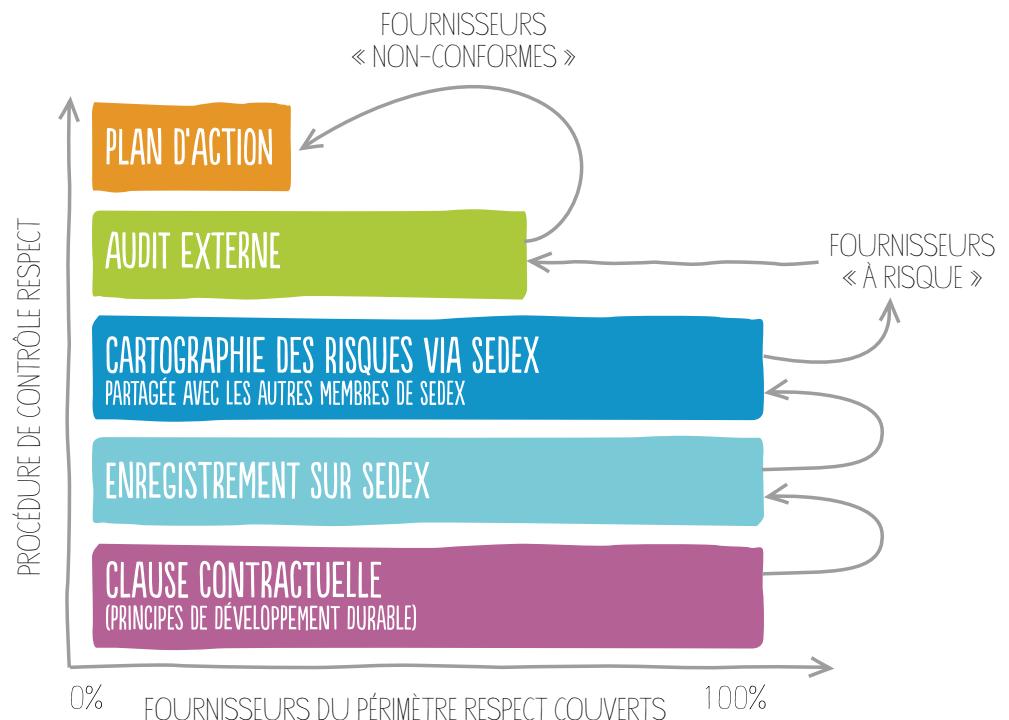
LA MISE EN PLACE D'UNE RELATION DURABLE AVEC LES FOURNISSEURS



LA DÉMARCHE RESPECT

Initiée en 2005, la démarche RESPECT consiste à étendre le « double projet économique et social » de Danone à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, hors producteurs de lait (traités dans le programme FaRMs ci-après), en suivant ce processus :

- contractualisation avec les fournisseurs, dans le cadre de la signature;
- contrats et/ou conditions générales d'achats, sur le respect des Principes de Développement Durables (sociaux, environnementaux et éthiques);



LES SEPT PRINCIPES SOCIAUX FONDAMENTAUX :

1. TRAVAIL DES ENFANTS

La société ne recourt pas au travail des enfants âgés de moins de 15 ans. Lorsque la loi précise un âge plus élevé en-dessous duquel le travail est interdit ou lorsque l'âge de la scolarité obligatoire est supérieur à 15 ans, c'est ce dernier qui s'applique. Les programmes éducatifs (du type formation par la voie de l'alternance) n'entrent pas dans cette interdiction.

2. TRAVAIL FORCÉ

La société ne recourt pas au travail forcé ou obligatoire, c'est-à-dire à tout travail ou service exigé d'une personne sous la menace d'une peine quelconque ou pour lequel la personne n'a pas donné son consentement.

3. NON-DISCRIMINATION

La société, en conformité avec la législation nationale, s'interdit toute pratique discriminatoire. On entend par discrimination toute distinction, exclusion ou préférence qui a pour effet de réduire ou d'altérer l'égalité des chances ou de traitement. Elle peut être fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, la religion, l'opinion politique, l'âge, la nationalité, les responsabilités familiales ou autres considérations.

4. LIBERTÉ D'ASSOCIATION ET DROIT DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

La société reconnaît et respecte la liberté d'association pour les salariés, qui peuvent désigner librement leurs représentants. Elle reconnaît également le droit de négociation collective. La société s'assure que les représentants du personnel ne font l'objet d'aucune discrimination.

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.

FOCUS SUR L'ADHÉSION AUX PRINCIPES SOCIAUX FONDAMENTAUX

L'engagement de Danone à respecter et promouvoir les pratiques relatives aux Droits de l'Homme a été formalisé, déployé et animé auprès de ses fournisseurs.

Les Sept Principes Fondamentaux sont à l'origine de la démarche RESPECT, initiée en 2005 et dont l'objectif est, entre autres, de faire appliquer ces principes aux fournisseurs de l'entreprise.

Dans ce cadre, 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 est obligatoire pour tous les fournisseurs.

Depuis 2009, le périmètre de la responsabilité des fournisseurs a été élargi pour inclure l'Environnement et l'Ethique des affaires, liés notamment :

- aux pratiques en matière de rémunération;
- à la préservation des ressources;
- aux produits chimiques;
- au changement climatique et aux gaz à effet de serre;
- au management environnemental.

Ces principes sont donc intégrés dans la majorité des contrats d'achats auprès des principaux fournisseurs.

PAR L'ACCEPTATION DES CONDITIONS GÉNÉRALES D'ACHAT,

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.*

RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE RESPECT EN 2014

Danone définit les fournisseurs concernés par le programme RESPECT selon les critères suivants :

- tous les fournisseurs de matières premières et emballages à l'exception des fournisseurs de lait frais, eux concernés par le programme FaRMs;
- tous les centres d'appel et les agences de travail temporaire;
- tous les fournisseurs d'objets publicitaires et de cadeaux (de rang 1 et 2);
- tous les fournisseurs qui opèrent dans les locaux de Danone avec un contrat pluri-annuel;
- tous les autres fournisseurs chez lesquels Danone a plus de 50 000 € de dépenses annuelles.

En 2014, 4128 sites de fournisseurs étaient concernés par le programme. 89% sont conformes aux exigences du programme décrites précédemment. Ce taux de conformité continue à progresser puisque 81% des fournisseurs concernés étaient conformes en 2013.

Ce tableau indique la répartition, par pôle, du nombre de sites de fournisseurs ayant renseigné un questionnaire d'auto-évaluation SEDEX en 2014, et de façon suffisamment élaborée pour en déduire un niveau de risque nécessitant un audit ou non.

	Eaux	Nutrition Infantile et Médicale	Produits Laitiers Frais	Total
Afrique	2	3	48	53
Amérique	168	65	647	880
Asie	324	301	310	935
Europe	299	677	819	1795
Total	793	1046	1824	3663

Sur la base des auto-évaluations de ces 3663 sites, 65 sites ont fait l'objet d'audits dits « SMETA » par des auditeurs externes car évalués « à risque ». Ces audits permettent de confirmer ou infirmer les risques identifiés lors de la pré-analyse via SEDEX (et l'outil Maplecroft) et de mettre en place des plans d'actions le cas échéant. Sur ces 65 audits, 61 ont pu être clôturés car infirmant les risques ou ayant fait l'objet d'un plan d'action palliant aux non-conformités.

PERSPECTIVES RESPECT

En 2014, la gouvernance du programme RESPECT a été renforcée. Ainsi, deux comités de pilotage ont lieu :

- un comité opérationnel qui se réunit quatre fois par an dont l'objectif est de résoudre des problématiques opérationnelles, de suivre les performances des quatre pôles, d'élaborer les plans d'action nécessaires à l'amélioration des indicateurs ;
 - un comité stratégique qui se réunit deux fois par an dont l'objectif est de partager les résultats du programme, de discuter et valider les orientations stratégiques.
- Ce comité a acté la mise à jour des ambitions du programme en lien avec la stratégie de Danone et afin d'intégrer davantage les différentes démarches impliquant les fournisseurs.

La mise en place d'une relation durable avec ses fournisseurs est une composante clé de l'activité de Danone. L'approvisionnement en matières durables fait partie intégrante des achats responsables, toutefois cet enjeu est traité dans la partie Environnement (voir page 74).

LE PROGRAMME FARMS

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. Cette démarche permet d'améliorer et d'auditer leurs pratiques environnementales (consommations d'énergie et d'eau, usage des engrains et du fumier, déchets, bien-être des animaux, etc.).

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 neuf critères environnementaux clés, tels que la gestion des déchets, l'utilisation des produits phytosanitaires ou encore la consommation en énergie et en eau.

Le programme FaRMs (Farmers Relationship Management Software) a été renforcé au cours de l'année 2014 dans le pôle Produits Laitiers Frais avec le déploiement au Maroc et en Algérie d'une grille d'audit adaptée au centre de collecte pour les petits producteurs de lait.

UN GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT VERS UNE AGRICULTURE PLUS DURABLE

Un guide a été élaboré et publié en partenariat avec un panel d'experts externes internationaux pour accompagner l'évolution des pratiques vers une agriculture plus durable.



UNE NOUVELLE APPROCHE CONTRACTUELLE AVEC LES ÉLEVEURS

De nombreuses initiatives aux États-Unis, Mexique, Brésil ou en Europe ont ré-inventé la relation contractuelle entre Danone et ses éleveurs afin d'offrir une plus grande visibilité et stabilité des prix sur le long terme. Cette démarche très innovante s'appuie non plus sur les prix de marché du lait de plus en plus volatiles mais sur les coûts de production de l'exploitation.

Par exemple, pour les quatre frères McCarty, troisième génération d'exploitants laitiers aux Etats-Unis, The Dannon Company Inc. fait désormais partie de la famille. L'entreprise les a aidés à relever les deux défis auxquels leur ferme du Kansas était confrontée : la volatilité des prix et la rareté de l'eau. Les prix sont désormais fixés en fonction de l'évolution de leurs coûts de production, et non pas du marché, ce qui leur garantit des marges stables. L'usine de lait concentré construite avec l'aide de The Dannon Company Inc. recycle suffisamment d'eau pour répondre à la quasi-totalité des besoins de la ferme. Les frères ont ainsi pu développer leur exploitation, passant de 3500 à plus de 8000 vaches, et consolider leur démarche durable. La ferme McCarty a créé une centaine d'emplois.

En 2014, la ferme McCarty a été lauréate du US Dairy Sustainable Award et du Validus Certified Responsible Producers, une certification américaine exigeante en termes de sécurité, d'environnement et de bien-être animal.



Le dernier-né de la gamme de produits The Dannon Company Inc., "The Dannon Company Inc. Creamy", est exclusivement fabriqué avec le lait McCarty.

DES FERMES ÉCOLES & DES CENTRES DE COLLECTE

Aujourd'hui, environ 40% des projets soutenus par le Fonds Écosystème concernent la dynamisation de l'amont agricole de Danone par des pratiques innovantes. Ces projets, véritables laboratoires pour étudier les freins mais aussi les opportunités de changement, mettent en place de nouveaux modèles plus durables, à travers la co-création avec les parties prenantes : éleveurs, coopératives, centres de recherche appliquée, organisations syndicales, ONG spécialisées, associations, interprofessions, monde académique, etc. Ainsi, en favorisant l'ancrage des exploitants dans leur territoire et en les aidant à développer une activité agricole pérenne, rentable, respectueuse de leur environnement et créatrice de valeur sociale, les projets du Fonds Danone pour l'Écosystème tentent de donner les moyens aux producteurs de construire l'agriculture de demain. En parallèle, ces projets créent des nouvelles opportunités d'approvisionnement en fruits et en lait tout en renforçant et en sécurisant l'approvisionnement sur le long terme.

Par exemple, au Mexique, 86% du lait provient de fermes familiales qui doivent faire face à des conditions de marché difficiles.

40%

DES PROJETS SOUTENUS PAR LE FONDS ÉCOSYSTÈME CONCERNENT LA DYNAMISATION DE L'AMONT AGRICOLE DE DANONE PAR DES PRATIQUES INNOVANTES

Danone Mexico, en partenariat avec Technoserve et avec le support du Fonds Danone pour l'Écosystème, ont développé le projet « Margarita » afin de promouvoir un modèle de production durable de lait en impliquant les petits fermiers qui pourront ainsi augmenter la qualité de leur lait et accroître leurs revenus.

La filiale Danone Produit Laitiers Frais France a initié le projet Reine Mathilde, un programme de développement de la production de lait biologique dans la région de Basse-Normandie, dont l'une des actions phares est la mise en place d'une ferme d'accueil et d'expérimentation en agriculture biologique. Dans les pays où les techniques de production laitière sont encore peu développées comme l'Ukraine, la Chine, le Maroc ou la Turquie, des fermes écoles (sept au total) ou des coopératives d'achat (13 projets en cours) ont été mises en place avec l'aide du Fonds Danone pour l'Écosystème afin d'aider les producteurs à améliorer la quantité et la qualité de leurs production.

Au Costa Rica, Stonyfield Farm et le Sustainable Food Lab ont lancé le projet CAPE (Cellular Aseptic Processing Equipment) dont l'objectif est de concevoir une unité de transformation de fruits biologiques adaptée aux petites et moyennes exploitations. Ce projet devrait permettre aux agriculteurs de la coopérative APPTA (Association des Petits Producteurs de Talamanca) de réduire leurs pertes, qui s'élèvent aujourd'hui

à 40% de leur production de cacao, bananes et autres fruits biologiques tropicaux, et qui sont dues à la distance qui sépare les agriculteurs de l'usine de transformation.

Le Fonds Danone pour l'Écosystème a ainsi permis de transformer la façon dont une entreprise telle que Danone travaille avec ces acteurs locaux traditionnellement exclus de la relation d'affaires avec de grandes entreprises (fermiers de subsistance, chifonniers, vendeurs de rue, aidants à domicile etc.). De fait, la relation client/fournisseur évolue vers une relation partenariale qui s'articule autour d'une démarche de co-création avec des bénéfices mutuels et des risques partagés dans un esprit de développement économique et social des territoires où Danone opère.



→ Environnement



LA GESTION ET LA PROTECTION
DES RESSOURCES EN EAU

L'APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRES
PREMIÈRES DURABLES

LA DIMINUTION DES QUANTITÉS
ET LE RECYCLAGE DES DÉCHETS

LA DIMINUTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE
DES PRODUITS ET ACTIVITÉS

NATURE 2020 : LA NATURE AU CŒUR DE LA CHAÎNE DE L'ALIMENTATION

Pour Danone, une alimentation saine débute par une nature en bonne santé. L'action de l'entreprise s'inscrit au cœur de la chaîne de l'alimentation. Celle-ci s'étend de la production des matières premières issues de l'agriculture et de l'utilisation de l'eau jusqu'à la fin de vie des produits, en passant par leur transformation industrielle, leur emballage, leur transport et leur distribution.

*Nature
2020*



Danone s'est fixé en 2000 des objectifs ainsi qu'un plan de marche à 10 ans. En 2008, l'entreprise accélère en se fixant l'objectif de réduire de 30% en cinq ans l'intensité des émissions de gaz à effet de serre sur son périmètre de responsabilité directe, objectif qui a été dépassé fin 2012.

Danone a depuis identifié quatre domaines essentiels autour desquels il a structuré un plan pour 2020 : le climat, l'eau, les emballages et l'agriculture. Chacun de ces domaines regroupe des initiatives ambitieuses : pour certaines, l'entreprise est d'ores et déjà engagée; d'autres ouvrent de nouvelles frontières et fixent de nouvelles cibles; et d'autres enfin posent des ambitions en face desquelles Danone se donne les quelques mois à venir pour finaliser et rendre opérationnels ses objectifs. Les solutions passeront par l'innovation.



UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE À L'AMBITION

La stratégie de Danone en matière d'environnement repose sur une gouvernance ancrée dans les processus de décision de l'entreprise. Le plan Nature est en effet piloté à différents niveaux : tout d'abord par un comité Nature regroupant des décideurs clés de l'entreprise (directeurs généraux, Vice Président (VP) opérations, VP Recherche et Développement, VP achats, etc.). Le parrainage de la stratégie Nature est quant à lui assuré par le Directeur Administratif et Financier de l'entreprise, membre du comité exécutif. En outre, il existe dans chaque pôle un comité Nature et dans chaque filiale des responsables Nature.

Depuis 2010, Danone a organisé ses réflexions stratégiques avec un panel d'experts externes afin de se fixer ce nouveau cap. Ce panel poursuivra ses activités durant le déploiement du plan. Il faut aussi signaler qu'en 2013, l'entreprise a lancé un module de formation Nature pour sensibiliser les acteurs de Danone sur la stratégie, qui a été ouvert à tous les salariés en 2014.

Enfin, pour renforcer le lien entre Nature et Business, Danone a déployé depuis 2011 un guide des allégations Nature, désormais accessible aux équipes de Danone via un nouveau site en ligne interactif, développé en collaboration avec l'agence Futerra, afin d'encourager une communication responsable des différentes filiales et marques.

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

L'eau est une ressource précieuse, de plus en plus rare, qu'il faut utiliser en harmonie avec les écosystèmes et les communautés locales. C'est pourquoi Danone s'engage à préserver cette indispensable ressource et à en adopter, au niveau local, un usage responsable afin de respecter son cycle naturel.

L'augmentation des zones concernées par le stress hydrique étant en constante augmentation dans le monde, l'anticipation des risques au niveau des bassins versants locaux est essentielle pour assurer la pérennité des activités agricoles et industrielles de Danone. Les solutions durables passeront nécessairement par l'implication de tous les acteurs au niveau d'un territoire.

C'est pourquoi Danone publiera en 2015 sa nouvelle politique « eau » articulant sa stratégie à 2020 sur l'ensemble du cycle de l'eau, de son amont agricole jusqu'au consommateur.



L'entreprise travaille sur quatre priorités :

- mesurer l'empreinte ;
- protéger ;
- réduire la consommation et les rejets ;
- veiller sur les écosystèmes.

MESURER L'EMPREINTE

Un nouvel outil de mesure de l'empreinte eau, développé avec la société Quantis, experte en analyse de cycle de vie et impacts environnementaux, a été testé dans une filiale pilote et va être déployé dans les filiales du pôle Eaux d'ici à 2020. L'évaluation des impacts « eau » liés aux pratiques agricoles a été intégrée dans l'outil DanRISE.

PROTÉGER

Protéger les sources et respecter les cycles de la nature, ce sont les deux axes de Danone. Ainsi, depuis toujours, Danone veille à ne pas prélever davantage d'eau que ce que la nature peut en renouveler et évalue systématiquement la qualité de l'eau remise en circulation après usage. Danone a pour cela mis au point une nouvelle méthode, « SPRING », développée en collaboration avec la convention de Ramsar et l'IUCN, destinée à maîtriser la gestion locale de l'eau. Elle sera déployée sur 100 % des sites et sera rendue disponible pour d'autres utilisateurs.

RÉDUIRE LA CONSOMMATION ET LES REJETS

Pour rester exemplaire, Danone vise à réduire en permanence l'utilisation et les pertes en eau des usines. Les résultats sont probants : en 2014, l'intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel de l'entreprise a été réduite de 4% à périmètre comparable. Depuis 2000, elle a été réduite de 39%.

Danone se fixe pour nouvel objectif d'atteindre une réduction de 60% à l'horizon 2020 et vise aussi à rejeter dans la nature des eaux usées de qualité adéquate pour les écosystèmes et les utilisateurs en aval, grâce à la mise en place de standards internes exigeants (formalisés dans les Danone Clean Water Guidelines).



Le tableau ci-dessous présente les consommations d'eau des sites de production de Danone en 2013 et 2014 :

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(en milliers de m ³)	2013	2014 *
Eau de forage prélevée sur le milieu environnant	43934	44634
Eau de ville prélevée sur le milieu environnant	12759	18978
Eau de rivière prélevée sur le milieu environnant	3935	5683
Total d'eau prélevée sur le milieu environnant	60628	69295

* Chiffres 2014 ayant fait l'objet d'une vérification dans le document de référence 2014

Sur les 69 295 milliers de m³ d'eau prélevée, Danone utilise :

- 25 826 milliers de m³ d'eau entrant dans la composition de ses produits finis, principalement sur ses sites d'embouteillage (contre 24 573 milliers de m³ en 2013);
- 43 469 milliers de m³ d'eau pour le processus industriel (contre 36 055 milliers de m³ en 2013).

La consommation d'eau de Danone a augmenté de 14,3% en 2014 par rapport à 2013, + 2,1% pour la composition des produits, et + 12,2% pour le processus industriel.

Le tableau ci-dessous présente les consommations d'eau liées au processus industriel des sites de Danone en 2013 et 2014 :

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

	2013	2014 *
Consommation d'eau liée au processus industriel (en milliers de m ³)	36 055	43 469
Intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel (en m ³ /tonne de produit)	1,20	1,36

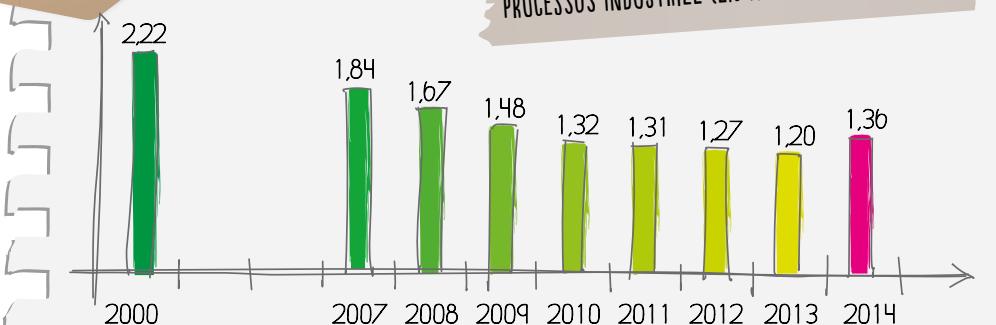
* Chiffres 2014 ayant fait l'objet d'une vérification dans le document de référence 2014

L'augmentation de l'intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel est liée à l'intégration en 2014 dans le périmètre de mesure des sites des ex-sociétés du groupe Unimilk.

À périmètre comparable, elle a été réduite de 4% en 2014 par rapport à 2013, 3% liés à un effet mix favorable et 1% grâce aux efforts de productivité.

INTENSITÉ DE LA CONSOMMATION D'EAU LIÉE AU PROCESSUS INDUSTRIEL (EN M³/TONNE DE PRODUIT)

-39 %
de 2000
à 2014



Au sein du pôle Eaux, l'outil « Water Watcher » permet de suivre l'utilisation de l'eau dans les sites d'embouteillages et d'identifier les points d'amélioration. Les sites mesurent toutes les quantités d'eau consommées pour chaque usage (production, nettoyage, etc.) afin d'identifier les postes générant des pertes, et de définir par la suite les plans d'actions adéquats pour la réduction de ces pertes. Parallèlement, les sites ont des objectifs annuels de réduction de leurs pertes en eau, et leurs performances sont publiées trimestriellement au sein du pôle. Depuis 2008, plus de 15 milliards de litres ont ainsi été économisés (équivalents à 15 000 milliers de tonnes).

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des quantités de DCO (Demande Chimique en Oxygène) après traitement, rejetées par les sites industriels de Danone entre 2013 et 2014 :

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

	2013	2014 *
Rejet final de Demande Chimique en Oxygène DCO (en milliers de tonnes)	5,0	6,4
Ratio DCO nette (kg/tonne de produit)	0,17	0,20

* Chiffres 2014 ayant fait l'objet d'une vérification dans le document de référence 2014

L'augmentation du ratio de DCO nette est principalement liée à l'intégration en 2014 dans le périmètre de mesure des sites des ex-sociétés du groupe Unimilk.

À périmètre comparable, cet indicateur affiche une baisse de 12,3%. Cela s'explique en partie par la mise en route de nouvelles installations de traitement des eaux usées sur le site de Poços de Caldas au Brésil et des plans d'actions mis en place dans les filiales pour réduire les pertes dans les eaux usées et/ou améliorer le rendement d'épuration des installations. ✅

Sur les 69,3 millions de m³ d'eau prélevée, Danone utilise environ 25,8 millions de m³ d'eau pour la formulation de ses produits finis (hors processus industriel), provenant essentiellement des 89 sites d'embouteillage.



VEILLER SUR LES ÉCOSYSTÈMES

Dans la gestion de l'eau, la priorité est de maîtriser les risques liés à l'activité humaine : pollution, déforestation, développement urbain. C'est pourquoi Danone veille à protéger et à restaurer les écosystèmes liés à l'eau dans les zones où Danone est présent. Car protéger les écosystèmes, c'est protéger l'eau, et vice-versa. Par exemple, les forêts réduisent le ruissellement et augmentent l'évapotranspiration et l'infiltration. À l'inverse, la déforestation accroît les risques d'inondations et de pertes de sols fertiles.

Quant aux zones humides, elles peuvent réguler et épurer naturellement les eaux qui les traversent, et abriter une faune et une flore endémiques. Leur dégradation, voire leur disparition - il faut savoir que 50% des zones humides ont disparu depuis le début du XX^e siècle¹ - aggrave les problèmes d'alimentation des populations les plus fragiles. Danone protège également les bassins versants où l'entreprise opère et dans lesquels prédomine souvent l'activité agricole.

Par exemple, pour préserver sa source d'eau minérale naturelle, la marque Villavicencio protège sa réserve naturelle de 72000 hectares, riche en biodiversité. Forte de cette

expérience, elle poursuit son partenariat innovant avec l'ONG Banco de Bosques et a mis en œuvre l'opération « Déja tu Huella » (« Laisse ton empreinte »), qui propose aux consommateurs de participer à la création d'une nouvelle réserve naturelle : pour chaque bouteille achetée Villavicencio s'engage à protéger 1 m² du parc. À 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 2200 hectares protégés, une participation active du public autour du projet.

En 2013, en partenariat avec l'ONG locale Pronatura Sur, Bonafont Mexique a également développé un projet de restauration de la mangrove « Un millón de árboles de mangle », sur les côtes du Chiapas et de l'Oaxaca, dévastées par un ouragan. Une grande campagne destinée à impliquer et sensibiliser les consommateurs a été lancée. Bonafont s'est engagée à investir dans le projet une part des revenus issus de la vente de ses bouteilles et à replanter un arbre pour chaque nouveau « like » sur la page Facebook. En sept semaines, 1 million de Mexicains ont participé et manifesté leur soutien sur le réseau social.

Les communautés locales sont au cœur du projet : de nombreuses actions de sensibilisation et de formation ont été menées auprès des habitants et 183 d'entre eux participent directement à la replantation des arbres. Le projet permet également d'accroître les ressources en poissons de la mangrove, ce qui contribue à sécuriser les revenus des 5500 pêcheurs de la région.

Danone 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 l'entreprise.

Danone a établi une charte intitulée « Politique de protection des eaux souterraines », signée par Franck Riboud, Président de l'entreprise Danone, dès 2004. Cette politique définit l'obligation, en matière 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 de Danone. Ces principes d'application font l'objet d'un diagnostic systématique de chaque source, ainsi que de 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 l'entreprise. Cet outil a été déployé dans la totalité 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 2014, une nouvelle version de « SPRING » a été développée en collaboration avec la convention de Ramsar (convention internationale de protection des zones humides, Nations Unies) et l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature).

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.



1. D'après La Convention de Ramsar sur les zones humides

Promouvoir et encourager une agriculture productrice d'aliments sains et équilibrés, qui soit à la fois compétitive, créatrice de valeurs économiques et sociales et qui respecte les écosystèmes naturels

La production agricole est au cœur de la mission de Danone : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Or les défis du XXI^e siècle obligent à repenser nos modèles agricoles d'hier. L'agriculture de demain devra être capable de nourrir 2 milliards de personnes supplémentaires en 2050 tout en évitant les impacts environnementaux aujourd'hui connus d'une agriculture trop intensive. Elle devra utiliser moins

de ressources naturelles comme l'eau ou la terre et moins d'énergie fossile. Elle devra continuer à lutter contre le réchauffement climatique tout en s'y adaptant. Elle devra aussi continuer à produire une alimentation accessible au plus grand nombre tout en garantissant un revenu satisfaisant aux agriculteurs et maintenir une communauté rurale.

Si Danone est respectueux de l'indépendance de ses fournisseurs et producteurs agricoles et que ses achats de lait ne représentent que moins de 1% de la collecte mondiale de lait, l'entreprise s'implique depuis longtemps dans des démarches de modèles d'agriculture plus durables. Ainsi, dès 2002, Danone fonde la SAI (Sustainable Agriculture Initiative) qui regroupe aujourd'hui environ 50 acteurs de la filière agroalimentaire. En 2004, Danone a intégré dans sa charte Qualité auprès des producteurs de lait dix critères environnementaux. En 2011, une méthodologie d'évaluation du bien-être animal a été élaborée en collaboration avec la Compassion in World Farming. Depuis 2012, Danone a développé en partenariat avec l'Université de Berne un outil d'évaluation de la viabilité sur le long terme des exploitations agricoles, testé dans six pays pilotes (en Europe, aux Amériques et en Asie) couvrant ainsi une large diversité de modèles agricoles, de la ferme de subsistance à la grande exploitation.



C'est face à ces défis immenses et stratégiques pour la sécurisation de ses approvisionnements agricoles, que Danone a décidé de lancer en 2012 une « task force » Agriculture Durable, en étroite relation avec les parties prenantes internes et externes. Ce travail important de réflexion, consultation et expérimentations sur le terrain a abouti en 2014 à la publication du « Livre Blanc » sur l'agriculture durable.

Ce document de référence pour Danone est accessible sur son site, redéfinit les grands enjeux de l'agriculture de demain et fixe les principes clés qui doivent guider son approvisionnement agricole.

Le travail continue en 2015 pour opérationnaliser cette vision et la traduire en indicateurs globaux, aussi bien sur la qualité de la relation long terme avec les producteurs que sur la bonne gestion de l'eau ou la préservation de la biodiversité ou encore la réduction des gaz à effet de serre.

2014 a également permis de définir la position de Danone sur des sujets particulièrement importants et sensibles comme le soja dans le cadre de sa politique de lutte contre la déforestation ou le bien-être animal.

Danone a pu également contribuer en 2014 à l'avancée de ces sujets à l'échelle du secteur laitier mondial. En effet, Danone a été un des acteurs majeurs avec d'autres entreprises laitières pour l'émergence d'une approche commune de la production laitière durable. Ce cadre, appelé « Dairy Sustainable Framework » et aujourd'hui disponible sur le site de GDAA (Global Dairy Agenda for Action) définit une vision, 11 enjeux stratégiques et une méthodologie pour prioriser et mettre en place les actions avec l'ensemble des parties prenantes.

DANONE S'EST DOTÉ D'UN OBJECTIF AMBITIEUX POUR SES APPROVISIONNEMENTS EN LAIT : AU MOINS 75 % DE SA COLLECTE CONFORME À SES PRINCIPES DE L'AGRICULTURE DURABLE EN 2020.



UNE DÉMARCHE DÉJÀ ENGAGÉE SUR LE TERRAIN

Tout ce travail de fond indispensable pour définir le cadre des nouveaux standards s'est aussi traduit en 2014 par de nouveaux projets ou réalisations sur le terrain. Voici les principaux :

L'évolution du référentiel "FaRM's"

Danone a fait évoluer sa grille d'évaluation des pratiques utilisées auprès de ses producteurs laitiers afin de s'harmoniser avec des référentiels communs et de prendre en compte les dernières connaissances en matière d'agriculture durable.



La création d'un guide du changement vers une agriculture plus durable

Un guide a été élaboré et publié en partenariat avec un panel d'experts extérieurs internationaux pour accompagner l'évolution des pratiques vers une agriculture plus durable.

Le développement de pratiques agricoles innovantes

De nouvelles pratiques innovantes sont déployées d'un pays à un autre grâce au réseau mondial de Danone. C'est le cas par exemple du projet VACCO₂ déployé par Danone Canada en partenariat avec la Fédération des éleveurs du Québec et l'Université de Laval. Ce projet initié au départ en Europe permet de réduire significativement les émissions de méthane des vaches grâce à l'incorporation de graine de lin dans la ration alimentaire.

Le projet "Growing healthy"

Le programme Growing Healthy concerne les matières premières utilisées par le pôle Nutrition Infantile pour l'alimentation des bébés et a pour objectif de développer des pratiques d'approvisionnement durables. Danone est convaincu qu'un avenir serein pour les bébés, en plus d'une nutrition saine et adaptée, dépend de la santé de l'environnement dans lequel ils vont grandir. Ainsi, en plus des exigences qualité et sécurité des aliments absolument nécessaires à la fabrication d'aliments infantiles, Danone travaille à promouvoir des pratiques « pionnières » avec ses fournisseurs tout en renforçant sa relation avec les agriculteurs.

Pour les fruits et les légumes, une grille de critères environnementaux en ligne avec le standard Sustainable Agriculture Initiative a été développée. Une fois l'évaluation réalisée, un plan d'action défini avec l'agriculteur sera mis en place pour réduire l'impact de son activité sur le sol, l'eau, l'air et la biodiversité. Le programme est basé sur l'amélioration continue et, un suivi régulier est réalisé par les équipes de Danone. En outre, des actions sont menées pour renforcer la relation avec les fournisseurs : des journées portes ouvertes sont organisées dans les

En 2014, 35% des volumes de fruits & légumes utilisés dans les usines du pôle Nutrition Infantile ont été évalués.

usines, des contrats long-terme sont mis en place et un réel appui technique peut leur être fourni. L'objectif est de déployer d'ici fin 2015 cette évaluation aux autres exploitations pour arriver à 70 % des volumes de fruits et légumes utilisés couverts par le programme.

De 2011 à 2014 le pôle Nutrition Infantile a mis en œuvre un projet pour garantir que la pêche des poissons achetés par Danone n'impacte pas le renouvellement du stock de poissons sauvages.

En 2014 l'objectif d'avoir 100% de poissons provenant de sources certifiées durables a été atteint (certification MSC, Alaskan Seafood Responsible Fisheries, pêche à la ligne pour le thon).

Growing Healthy
Grown on healthy farms, for healthy growing babies





BIODIVERSITÉ : PROTÉGER LES ÉCOSYSTÈMES LIÉS À L'AGRICULTURE

L'impact des activités de Danone sur la biodiversité est principalement lié à l'amont agricole. Les pratiques agricoles jouent un rôle essentiel sur l'érosion, la fertilité et l'humidité des sols, sur leur perte en matière organique mais aussi sur les habitats qui ont des fonctions essentielles de protection et de reproduction. Un projet d'étude pilote a été lancé au Brésil, notamment dans les domaines du lait et de la fraise qui a été récompensé par le prix « Exame Guide for Sustainability » 2014 dans la catégorie Biodiversity Management. Exame Guide est la plus importante publication dans ce domaine au Brésil. D'autre part, le « Livre Blanc » sur l'agriculture durable prend en compte sur les enjeux liés à la biodiversité. X

L'approche de Danone est directement liée à sa vision de la chaîne de l'alimentation : aborder les enjeux des déchets de l'amont à l'aval.

C'est pourquoi trois domaines essentiels ont été priorisés, partant de son périmètre de responsabilité directe, les déchets industriels, à son périmètre de responsabilité élargi, les déchets d'emballages et les pertes alimentaires.

LES DÉCHETS INDUSTRIELS

Le tableau ci-après présente les quantités de déchets générés par les sites de production de Danone en 2013 et 2014 :

	2013 ¹	2014 ^{1*}	2014 ^{2**}	Variation 2014 vs 2013 ¹
Quantité totale de déchets générés (en tonnes)	295 449	298 015	306 677	0,9%
Ratio quantité totale de déchets générés par tonne de produits (en kg/tonne de produit)	9,8	9,3	9,6	-5,5%
Quantité totale de déchets éliminés par une filière spécifique (en tonnes)	229 413	250 974	255 595	+9,4%
Proportion de déchets valorisés par une filière spécifique (en %)	77,6 %	84,2 %	83,3 %	+8,5%

1. Avec boues des sites ayant un traitement complet
2. Avec boues des sites ayant un traitement complet ou partiel
* Chiffres 2014 ayant fait l'objet d'une vérification dans le document de référence 2014

En 2014, l'indicateur "Quantité de boues de stations d'épuration" a pris en compte les sites ayant un traitement des eaux usées sur site complet et partiel.

Les boues générées après traitement représentent 26 000 tonnes pour 59 sites (soit 72 % du nombre total de sites ayant un traitement).

Par ailleurs, le taux de valorisation des déchets hors boues de station d'épuration est en croissance et atteint 84,6 % en 2014. En 2000, il n'était que de 64,3 %.

Le taux de valorisation a augmenté pour atteindre 84,2 % grâce à une :

- > meilleure classification des déchets selon les quatre catégories ;
- > intégration des boues de stations d'épuration provenant d'un traitement partiel sur site ;
- > diminution des quantités des déchets organiques non valorisables.

LES EMBALLAGES : TRANSFORMER LE DÉCHET EN RESSOURCE ET UTILISER DES MATERIAUX ISSUS DE RESSOURCES DURABLES

L'emballage est essentiel pour apporter aux consommateurs des produits sains et sûrs. Mais les enjeux environnementaux et sociaux liés aux emballages restent majeurs : utilisation de ressources fossiles, dispositifs de collecte et de recyclage insuffisants dans de nombreux pays où la consommation se développe rapidement, pollution des océans et des écosystèmes, impacts sur les forêts, etc.

Afin d'agir efficacement et d'accélérer la mise en œuvre de solutions innovantes, Danone va proposer en 2015 une approche nouvelle dans une « politique emballages » qui prendra en compte l'ensemble du cycle des emballages, de l'utilisation des ressources en amont à leur fin-de-vie. Des solutions peuvent être co-développées en mobilisant la chaîne de valeur pour permettre à une économie circulaire de créer un impact positif.

À CE JOUR, DANONE S'EST DONNÉ QUATRE PRIORITÉS

Réduire les emballages à la source

C'est la priorité numéro un : partout où cela est possible, il faut optimiser le poids de chaque emballage tout en préservant la qualité du produit et le service rendu au consommateur. Plusieurs innovations ont eu lieu dans ce sens, comme le retrait des cartons autour des yaourts vendus en packs ou la diminution du poids des bouteilles.

Des bouteilles toujours plus légères : Danone a lancé de nombreuses actions pour réduire le poids de ses bouteilles. L'initiative lancée par la filiale Danone Waters China est emblématique de la volonté de l'entreprise d'agir sur l'allègement de ses emballages. Le poids des bouteilles de la marque Mizone a significativement diminué depuis 2004, notamment sur le format majeur de 600 ml, dont le poids a diminué de plus de 25 % entre 2004 et 2014, passant de 40 g par bouteille à 28,5 g.

ENTRE 2004 ET 2014,
LE POIDS DES BOUTEILLES DE LA MARQUE
MIZONE A DIMINUÉ DE PLUS DE
25%

Transformer le déchet en ressource

Les emballages, après consommation, peuvent redevenir une ressource utile. Afin d'éviter la mise en décharge, Danone travaille sur les méthodes de collecte et vise à développer une économie circulaire autour de trois axes :

Ambition 2020, 25 % de PET recyclé

- renforcer l'innovation sur les matériaux et le design des emballages, pour faciliter leur recyclage en s'adaptant aux dispositifs de collecte et de tri dans le pays concerné;
- le développement des matériaux recyclés est un objectif stratégique majeur de Danone depuis plusieurs années, que ce soit à travers le développement de la collecte ou l'amélioration de la fin de vie des emballages. En 2014, 28% des emballages primaires et secondaires de Danone sont issus de matériaux recyclés, dont 82% pour les cartons.

En ce qui concerne spécifiquement les emballages en plastique, Danone est fortement engagé dans une démarche responsable d'économie circulaire « de la bouteille à la bouteille ». Danone vise à accroître la proportion de plastique PET (Polytéraphthalate d'éthylène) recyclé (rPET) utilisé dans ses bouteilles. Plusieurs marques du pôle Eaux comme Volvic, Evian et Bonafont utilisent déjà du rPET. En 2014, le taux d'incorporation moyen de rPET dans le pôle Eaux s'élève à 8,3 %. Malgré les défis liés au développement de la filière de recyclage du PET, l'ambition est d'atteindre 25 % de PET recyclé d'ici à 2020 ;

POLE EAUX	2009	2010	2011	2012	2013	2014
rPET (gPET/gPET)	8%	10%	10%	9%	9%	8%

- développer les dispositifs de collecte partout dans le monde. D'ici à 2020, Danone soutiendra les initiatives innovantes et socialement inclusives, dans au moins dix pays prioritaires ciblés, afin de 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.

À 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 recyclage du PET, 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 PET recyclé (rPET) tout en améliorant les conditions de travail et de rémunération des chiffonniers.



Au Brésil, en partenariat avec les associations INSEA (Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável) et Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis et avec le soutien du Fonds Danone pour l'Ecosystème, les filiales Danone Brésil et Bonafont ont lancé le projet Novo Ciclo visant à structurer la filière informelle de collecte des déchets via la construction de plusieurs plateformes de tri dans 23 villes du

Sud du Minas Gerais. À travers ce projet, Danone Brésil expérimente un nouveau modèle de chaîne d'approvisionnement qui devrait lui permettre de collecter à terme l'équivalent de 25% des volumes d'emballages mis sur le marché, tout en améliorant les conditions de vie des chiffonniers travaillant sur les décharges. Ainsi, plus de 450 d'entre eux travaillent déjà au sein de ces 27 coopératives bénéficiant de l'impact positif du projet.

Des matériaux d'emballage issus de ressources durables

La fabrication d'emballages en papier et en carton peut avoir un impact négatif sur les forêts. L'objectif de Danone est d'atteindre un approvisionnement provenant à 100% de papiers et cartons recyclés ou de forêts gérées de manière responsable en 2020 - et avant fin 2015 dans les pays à haut risque de déforestation comme le Brésil, la Chine, l'Indonésie et la Russie.

Danone expérimente également les matières plastiques issues de biomasse (canne à sucre, déchets de canne à sucre et maïs). Ces initiatives montrent qu'il est possible de développer de nouveaux matériaux issus de ressources renouvelables. En mettant en œuvre ces projets pilotes dans des géographies sélectionnées, Danone contribue aux efforts nécessaires de recherche et développement pour promouvoir l'émergence de nouvelles générations de matériaux, qui ne soient pas en concurrence avec l'alimentation, pour une utilisation plus efficace des ressources.



Danone poursuit ses multiples collaborations avec des experts et parties prenantes pour fiabiliser les mesures d'impacts et permettre ainsi l'émergence des matériaux renouvelables de troisième génération.

Danone est ainsi membre fondateur de la Bioplastic Feedstock Alliance (BFA) avec le World Wildlife Fund (WWF) pour encourager le développement responsable des matières plastiques issues de biomasse. BFA vise à faire collaborer l'industrie avec les meilleurs experts, les organismes de recherche et la société civile pour permettre de guider l'évaluation et le développement durable de ces nouveaux matériaux.

Engager les consommateurs

L'emballage peut contribuer à inspirer des changements de comportement chez le consommateur, par exemple s'agissant de la collecte des déchets et du geste de tri. Par ailleurs, il constitue un élément crucial pour lutter contre le gaspillage alimentaire.

LES PERTES ALIMENTAIRES

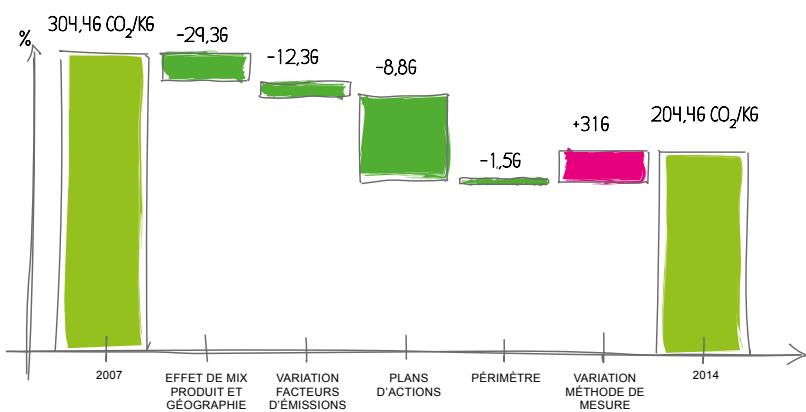
Danone a publié en 2014 une position sur son approche concernant les pertes alimentaires, de l'amont à l'aval, visant à limiter les pertes sur l'amont agricole, sur ses activités industrielles de même que prenant la dimension des enjeux en aval de la chaîne au travers de la distribution et des consommateurs.



Lutter contre le changement climatique en réduisant l'empreinte de Danone, tout en restaurant des écosystèmes pour capter le carbone

Pour lutter contre le changement climatique, le carbone est un indicateur incontournable. Il permet aussi plus largement d'évaluer l'influence de Danone sur les écosystèmes naturels. L'empreinte carbone fait donc l'objet d'une attention particulière au sein de l'entreprise.

RÉPARTITION SUR LE CYCLE DE VIE (EN POURCENTAGE)



MIEUX MESURER

Danone mesure son empreinte carbone sur la totalité du cycle de vie des produits et dans toutes les filiales de Danone. Depuis 2008, Danone a développé et déployé dans toutes ses filiales un outil de mesure : Danprint. Cet outil a été intégré « en série » dans les systèmes d'information grâce à une solution innovante, co-développée avec l'éditeur de logiciel SAP. En 2014, et pour la première année, les données issues de SAP Carbone ont été consolidées en remplacement des données Danprint pour 23 filiales représentant 39% du chiffre d'affaires net consolidé de Danone.

Depuis 2013, l'effort de Danone a principalement porté sur la synchronisation des méthodologies de mesure de l'empreinte carbone avec ses fournisseurs principaux de matières premières stratégiques.

En 2014, Danone a intégré le « Carbon Disclosure Leadership Index » pour la France dans le cadre du « Carbon Disclosure Project » (CDP). Le CDP fournit un outil d'évaluation pour les investisseurs institutionnels ainsi que pour d'autres parties prenantes. En 2014, l'index comprenait les dix entreprises les plus transparentes et performantes sur les actions menées en faveur de l'atténuation du changement climatique.

EN 2014, DANONE OBTIENT LE SCORE 97 A ET FAIT AINSI PARTIE DES DIX ENTREPRISES FRANÇAISES LES PLUS PERFORMANTES DANS LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE, GRÂCE À UN PROGRAMME AMBITIEUX DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CARBONE.

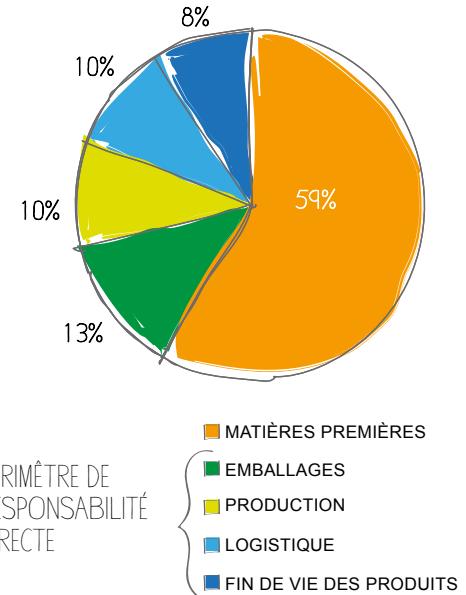
Ce score récompense aussi le haut niveau de transparence et de performance de Danone.

RÉDUIRE EN CONTINU

Après avoir réduit l'intensité de ses émissions de 41,6% (« réduction organique ») depuis 2008, et après avoir réussi à « découpler » ses émissions de carbone et la croissance de ses volumes (émissions de CO₂ en quasi stabilité depuis 2007), l'ambition de Danone est de porter cette réduction au-delà de 50% d'ici à 2020, afin de stabiliser les émissions tout en poursuivant la croissance des ventes, sur un périmètre représentant 6,6 millions de tonnes équivalent CO₂ (sur le périmètre de responsabilité directe de Danone hors amont agricole).

En 2014, les émissions totales de Danone sont estimées à 19 millions de tonnes équivalent CO₂.

RÉPARTITION SUR LE CYCLE DE VIE



Emissions de gaz à effet de serre par organisation

Danone mesure également les émissions atmosphériques de gaz à effet de serre par organisation (scopes 1 et 2, voir description ci-après) à partir de la méthodologie décrite dans le GHG Protocol-Corporate.

L'approche choisie par Danone est d'intégrer dans la mesure de son empreinte carbone toutes les sources d'émissions ses sites industriels.

Les émissions directes (scope 1) sont les émissions liées à la consommation de combustibles sur site (gaz, fioul, etc.) et aux fuites de substances réfrigérantes.

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

Le tableau ci-dessous présente les émissions totales de gaz à effet de serre de Danone (scope 1 et scope 2) en 2013 et 2014 :

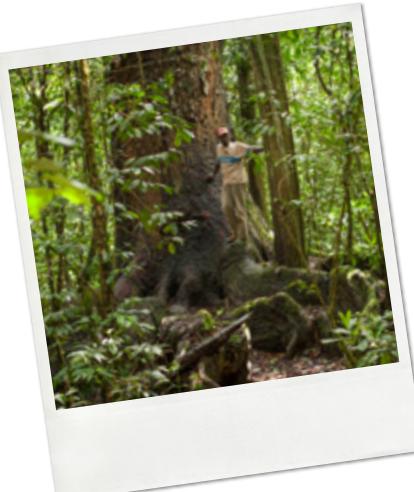
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE		
Emissions totales en gaz à effet de serre en T équivalent CO ₂	2013	2014*
Émissions scope 1	460256	561353
Émissions scope 2	778566	860404
Émissions totales	1238822	1421757
Ratio émissions totales en Kg équivalent CO ₂ par tonne de produits (en kg eq CO ₂ /tonne)	41,3	44,4

* Chiffres 2014 ayant fait l'objet d'une vérification dans le document de référence 2014

Le tableau ci-dessous présente les émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone des sites de Danone en 2013 et 2014 :

T équivalent CFC	2013	2014
CFC	0,002	0,021
HCFC	0,233	0,256

En 2014, les émissions liées à l'utilisation de substances réfrigérantes appauvrissant la couche d'ozone ont augmenté. Cette augmentation s'explique par l'intégration dans le périmètre de reporting de 27 nouveaux sites industriels qui représentent à eux seuls 33 % des émissions de Danone liées aux pertes en réfrigérants.



Par ailleurs, certains réfrigérants ont un impact fort sur les émissions de gaz à effet de serre, en particulier les HFC et CFC. 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 « climate friendly ». 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.

Réduire l'intensité énergétique et miser sur les énergies renouvelables

Depuis 2000, Danone a réduit son intensité énergétique de 46 %. L'objectif à l'horizon 2020 est d'atteindre 60 %. Danone mise aussi sur les énergies renouvelables. 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 9500 tonnes de CO₂ par an.

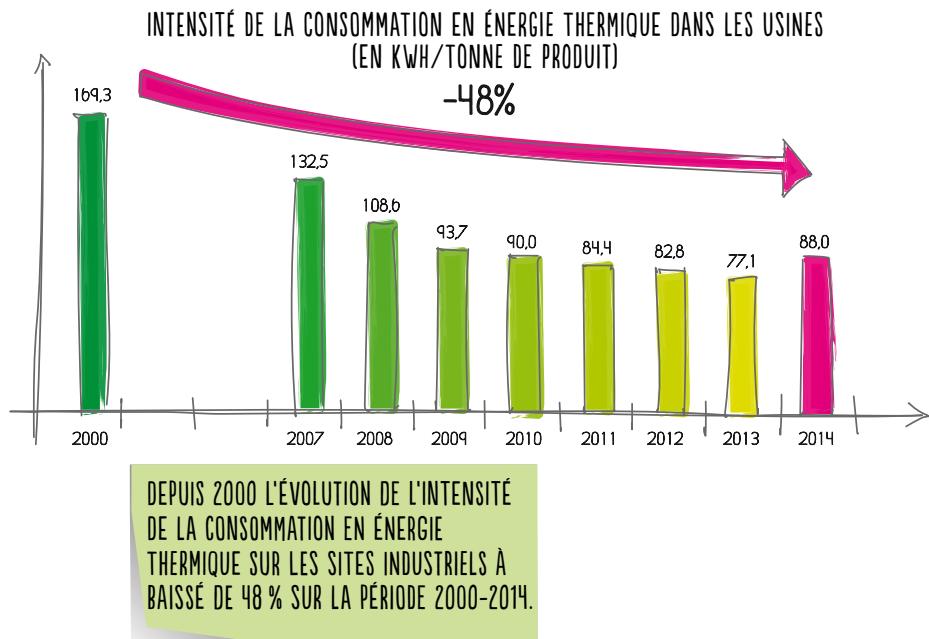
Le tableau ci-dessous indique les données relatives à la consommation d'énergie thermique des sites Danone en 2013 et 2014 :

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE		
MWh	2013	2014
Gaz naturel	1683280	2166381
Fioul lourd	83575	58478
Fioul domestique	137444	97939
Butane/Propane	108622	89462
Charbon	82030	80036
Autres ressources	6	558
Consommation d'énergie directe	2094457	2492853
Energie thermique renouvelable produite sur site	98365	114500
Vapeur achetée	118510	201982
Froid acheté	0	9777
Consommation de l'énergie thermique (avec vapeur)	2311832	2819112*
Intensité de la consommation en énergie thermique (KWh/Tonne de produit)	77,1	88,0

* Chiffres 2014 ayant fait l'objet d'une vérification dans le document de référence 2014



La consommation d'énergie thermique totale augmente de 22% entre 2013 et 2014. Cette variation s'explique principalement par l'entrée dans le périmètre des 25 sites des ex-sociétés du groupe Unimilk. Cela se traduit aussi par l'augmentation de l'intensité énergétique thermique qui passe de 77,1 kWh/tonne de produit en 2013 à 88 kWh/tonne de produit en 2014.



Le tableau ci-dessous présente les consommations d'énergie des sites industriels de Danone entre 2013 et 2014 :

MWh	2013	2014
Consommation de l'énergie thermique (avec vapeur)	2311832	2819112*
Électricité	1817815	1962911*
Dont électricité issue spécifiquement de sources 100 % renouvelables	52174	54971
Énergie Totale	4129647	4782023*
Intensité de la consommation en énergie (kWh/Tonne de produit)	137,7	149,3*

* Chiffres 2014 ayant fait l'objet d'une vérification dans le document de référence 2014

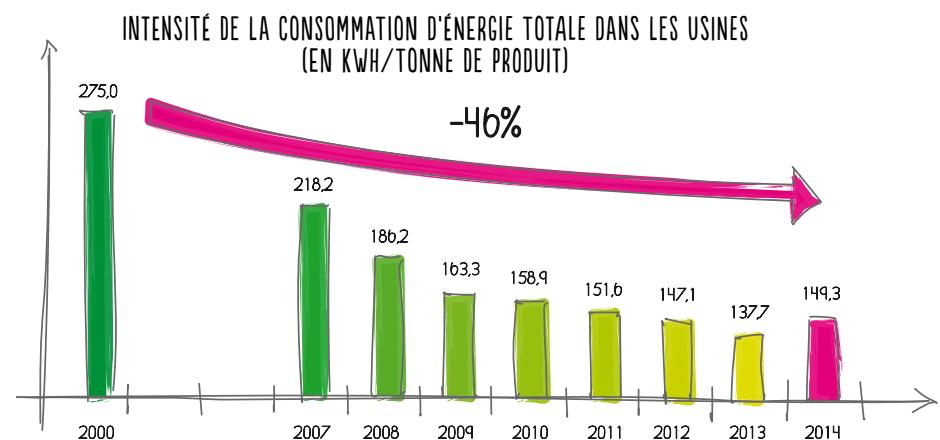
La consommation d'énergie totale augmente de 15,8% entre 2013 et 2014.

Cette variation s'explique principalement par l'entrée dans le périmètre des 25 sites des ex-sociétés du groupe Unimilk et se traduit aussi par l'augmentation de l'intensité de la consommation en énergie qui passe de 137,7 kWh/tonne de produit en 2013 à 149,3 kWh/tonne de produit en 2014.

À périmètre comparable, l'intensité de consommation d'énergie a été réduite de 2,9% en 2014 par rapport à 2013, grâce au déploiement de bonnes pratiques de ges-

tion des énergies dans tous les pôles permettant des efforts de productivité à hauteur de 1,3%, ainsi qu'à un effet mix favorable à hauteur de 1,6%.

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% sur la période 2000-2014.



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 5400 tonnes de CO₂ chaque année. L'usine d'Ochsenfurt en Allemagne (pôle Produits Laitiers Frais) réduit ses émissions annuelles de CO₂ de 7% grâce à cette technologie.

Énergie thermique d'origine renouvelable

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

- en Uruguay, 80% de l'énergie thermique de l'usine du Pôle Eaux de Minas est produite à partir de l'énergie de la biomasse, produite localement.

- au Brésil, dans l'usine de Poços de Caldas du pôle Produits Laitiers Frais, une chaudière biomasse a été mise en route au mois d'août 2011, permettant ainsi de remplacer le fioul lourd utilisé pour la production de chaleur. Grâce à l'utilisation de la biomasse, l'énergie thermique utilisée par l'usine en 2014 provient presque intégralement de sources renouvelables (97%);
- depuis 2012, en Irlande, le site du pôle Nutrition Infantile de Wexford utilise une chaudière à bois permettant de réduire la facture d'énergie fossile et les émissions de gaz à effet de serre du site;

L'ÉNERGIE PRODUITE PRÉSENTE 54 % DE L'ÉNERGIE THERMIQUE UTILISÉE SUR LE SITE

En 2014 la part d'énergies thermiques renouvelables représente 4,1 % de l'énergie thermique totale

- en Russie dans l'usine Tchekov, un digesteur de méthanisation a été mis en route au mois de juin 2013, pour valoriser les boues de la station d'épuration et produire des biogaz. L'énergie produite représente 8% de l'énergie thermique utilisée sur le site;

- en 2014, un projet similaire a été lancé avec des parties prenantes externes. Avec l'Association de Protection de l'Impluvium de l'Eau Minérale naturelle d'Evian, l'APIEME, la filiale Danone Eaux France a lancé le projet « Terragr'Eau méthanisation » sur l'impluvium de l'eau minérale naturelle d'Evian, avec le soutien du Fonds Danone pour l'Ecosystème.

Ce projet, qui comprend la construction d'une unité de méthanisation, a pour finalité la maîtrise de la fertilisation des sols à travers la valorisation des déchets agricoles du territoire. La réussite du projet est assurée localement par l'adhésion de 48 des 54 agriculteurs du plateau de Gavot qui occupent 86% des surfaces agricoles de l'impluvium. Le méthaniseur produira chaque année 1485000 m³ de biogaz injecté dans le réseau de distribution de gaz naturel, soit 7,5 MWh; il s'agira du premier site français à pratiquer l'injection de biogaz dans le réseau public. Ainsi, le projet contribuera à réduire les émissions de gaz à effet de serre de plus de 2000 tonnes d'équivalent de CO₂ par an. Le projet « Terragr'Eau méthanisation » porte de nombreuses facettes sociales dont la pérennisation des exploitations agricoles sur ce territoire, le développement d'un pôle formation et la création d'une dizaine d'emplois associés

Achat d'électricité issue spécifiquement de sources 100 % renouvelables

Chaque filiale a la responsabilité de son choix de mix énergétique. En 2014, six sites industriels ont acheté de l'électricité provenant de sources 100% renouvelables (énergie éolienne, énergie hydraulique, etc.). Au total, cela représente 3% des achats d'électricité de Danone.

Le tableau ci-dessous indique les données relatives à la certification ISO 14001 des sites Danone en 2013 et 2014 :

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE		2013	2014 *
Total des sites du Périmètre Environnement Sites de Production		161	179
Total des sites certifiés ISO 14001 sur ce Périmètre		96	89
Pourcentage des sites certifiés ISO 14001 sur ce Périmètre		60%	50%

* Chiffres 2014 ayant fait l'objet d'une vérification dans le document de référence 2014

En Allemagne, 100 % de l'électricité des 3 usines allemandes (Ochsenfurt, Rosenheim et Hagenow) du Pôle Produit Laitiers Frais provient de sources 100 % renouvelables.

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 Danone pour obtenir le plus haut niveau de performance dans le cadre des audits d'évaluation des risques environnementaux « GREEN » (voir paragraphe suivant).

Les 25 sites des ex-sociétés du groupe Unimilk, entrés dans le périmètre de reporting en 2014, ne sont pas certifiés au 31 décembre 2014. Cela explique l'évolution du taux de 60% en 2013 à 50% en 2014.

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, Danone 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).

À 31 décembre 2014, 61% des sites industriels de Danone (Périmètre Environnement Sites de Production) ont fait l'objet d'un audit GREEN externe, soit 109 sites.

Le transport est une source importante d'émission de gaz à effet de serre.

Si, par nature, l'activité de collecte du lait reste très locale (rayon moyen de 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 et le pôle Eaux. 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.

Le transport ferroviaire

Au sein du pôle Eaux, la massification ferroviaire est un axe stratégique majeur. En 2014, le taux de transport « fer/route » au départ des usines Evian et Volvic a atteint 53%. La priorité a été maintenue vers les destinations plus lointaines :

- réussite confirmée du Projet Quicksilver, de l'usine Volvic vers l'Allemagne, qui a fait progresser le taux « fer/route » vers les plates-formes de 32% en 2010 à 55% en 2011, puis 80% en 2012, 2013 et 2014.
- renforcement du dispositif ferroviaire depuis nos sources d'Evian et Volvic vers la plate-forme anglaise de Daventry, portant le ratio fer de 65% en 2010 à 84% en 2014
- poursuite des actions d'approvisionnement des palettes nues par transport ferroviaire, depuis la plate-forme de Daventry vers nos usines d'Evian et Volvic.

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 le site de Villefranche-sur-Saône en France. Au Canada, 60% du transport vers la côte ouest est assuré par le train. Aux Etats-Unis, les filiales The Dannon Company Inc. et Stonyfield Farm 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 distances 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, etc. Par exemple, Danone Mexico a développé un modèle efficace de co-logistique avec Ferrero : la filiale met à disposition de Ferrero ses ressources logistiques et rend ainsi accessibles les plus de 350 000 points de vente de proximité via lesquels elle distribue ses produits au Mexique. Dans cette même optique Danone Russia a créé avec Norbert Dentressange une joint-venture dédiée aux services logistiques (transport et stockage) qui a démarré ses activités en juillet 2013.

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 « backhauling » par exemple (éviter les retours de camions à vide) se poursuivent dans plusieurs filiales. Au Chili, un partenariat de backhauling a été mis en place avec Walmart permettant à Danone d'utiliser des camions de ce client sur certains trajets.

Dans le pôle Eaux, une réflexion continue de double intérêt 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 (Belgique);
- en Chine, la filiale Danone Waters China met en place un nouveau mix mêlant transport routier, rail et transport maritime pour acheminer ses produits sur de longues distances. L'initiative permet des bénéfices environnementaux et économiques probants. En 2013, la marque Mizone a ainsi réduit de plus de 8600 tonnes ses émissions de CO₂ liées à la logistique (sur le format de 600 ml);
- par ailleurs, la filiale Danone Eaux France a poursuivi en 2013 ses actions d'optimisation des palettes de produits finis, pour accompagner l'évolution de la législation française sur les transports autorisant les camions de 44 tonnes (40 tonnes auparavant).



Danone vient d'être classé parmi les 6 meilleures entreprises au monde obtenant un score de 5/5 dans le classement Forest 500 du Global Canopy Programme.

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



Politique Empreinte Forêt

En raison de leur rôle vital sur le cycle de l'eau, sur les sols, sur la biodiversité et sur le climat, les forêts sont un maillon essentiel de la chaîne alimentaire. Conscient de la criticité de la préservation des forêts sur la planète (notamment les forêts tropicales indonésiennes, amazoniennes et du bassin du Congo), Danone s'est engagé dans une stratégie d'élimination de la déforestation sur sa chaîne d'approvisionnement.

Pour se 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 de l'entreprise;
- proposer des politiques spécifiques;
- mettre en place des actions hiérarchisées selon les risques et les impacts associés. Six commodités clés ont été priorisées : les emballages papier/carton, l'huile de palme, le soja pour l'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 trois catégories de matières premières avec une politique spécifique huile de palme s'appuyant sur un partenariat avec l'ONG The Forest Trust, une politique spécifique emballages papier/carton co-construite avec une ONG référente (Rainforest Alliance) et enfin en 2014, une politique spécifique soja pour l'alimentation animale qui fait l'objet d'une collaboration avec le cabinet de conseil Transitions afin d'engager, avec l'ensemble des parties prenantes de cette chaîne d'approvisionnement complexe, la co-construction de solutions adaptées et réellement efficaces.

ÉLIMINER LA DÉFORESTATION

Conscient de l'importance critique de la préservation des forêts pour la planète et de la nécessité d'une action concertée avec toutes les parties impliquées, Danone s'est engagé dans une politique dédiée à cette cause visant l'élimination des pratiques de déforestation de sa chaîne d'approvisionnement. Cette ambition concerne tous les produits et les activités de Danone pouvant avoir un impact négatif sur l'état des forêts.



RESTAURER DES ÉCOSYSTÈMES POUR CAPTER LE CARBONE

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. À 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.

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. Ce fonds, qui regroupe aujourd'hui neuf 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 restaurant des écosystèmes pour capter le carbone. L'objectif est de stocker 8 millions de tonnes de carbone sur 20 ans pour un investissement minimum de 40 millions d'euros. Le fonds a déjà investi dans sept projets en Afrique et en Asie, sur trois types d'activité.

La restauration de mangrove

Le Fonds Livelihoods se concentre, sur les écosystèmes des mangroves pour des raisons essentielles : ils font partie des écosystèmes les plus menacés au monde, et concernent 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 captation de carbone.

Trois projets sont en cours :

- **plantations de mangroves au Sénégal** : grâce à l'action d'Océanium, une ONG locale, 400 villages de Casamance et du Sine Saloum ont restauré 8 000 hectares de mangroves et contribué ainsi au retour de ressources vivrières dans leur écosystème (poissons, coquillages) et développé des activités permettant d'améliorer les conditions de vie des habitants de ces villages;
- **plantations de mangroves en Inde** : avec l'ONG indienne NEWS (Nature Environment & Wildlife Society), ce sont 3 500 hectares de mangrove que des villageois du delta du Gange ont replantés à la fin du premier trimestre 2014. Dans cette région d'Inde, le retour des mangroves protège les digues contre les cyclones et la montée des eaux et apporte des ressources alimentaires en poisson;
- **plantations de mangroves en Indonésie** : sous l'impulsion de Yagasu, une ONG locale, les villages côtiers se mobilisent pour restaurer 5 000 hectares dans l'île de Sumatra avec une démarche très active pour aider les communautés locales à développer des activités à partir de la mangrove (aquaculture, teinture pour les batiks).

Yagasu



L'agroforesterie

Les projets d'agroforesterie permettent la régénération de sols, pâtures, forêts et cultures dégradés, ayant perdu leur contenu en matières organiques et leur fertilité. Plusieurs 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.

Les projets en cours sont les suivants :

- **agroforesterie en Inde** : avec le soutien de la Fondation Naandi, les communautés tribales Adivasi de la vallée d'Araku ont planté 6 millions d'arbres fruitiers, de cafiers et d'arbres pour le bois, via des modèles agroforesters ;
- **agroforesterie au Guatemala** : avec le soutien de l'ONG locale Fundaeco et du gouvernement guatémaltèque, l'enjeu de ce projet est de préserver la biodiversité de la montagne du Cerro san Gil en permettant aux familles paysannes établies sur les contreforts de la montagne de vivre correctement grâce à l'agroforesterie. 4 000 hectares d'arbres et de plantes de variétés différentes seront plantés.

L'énergie rurale

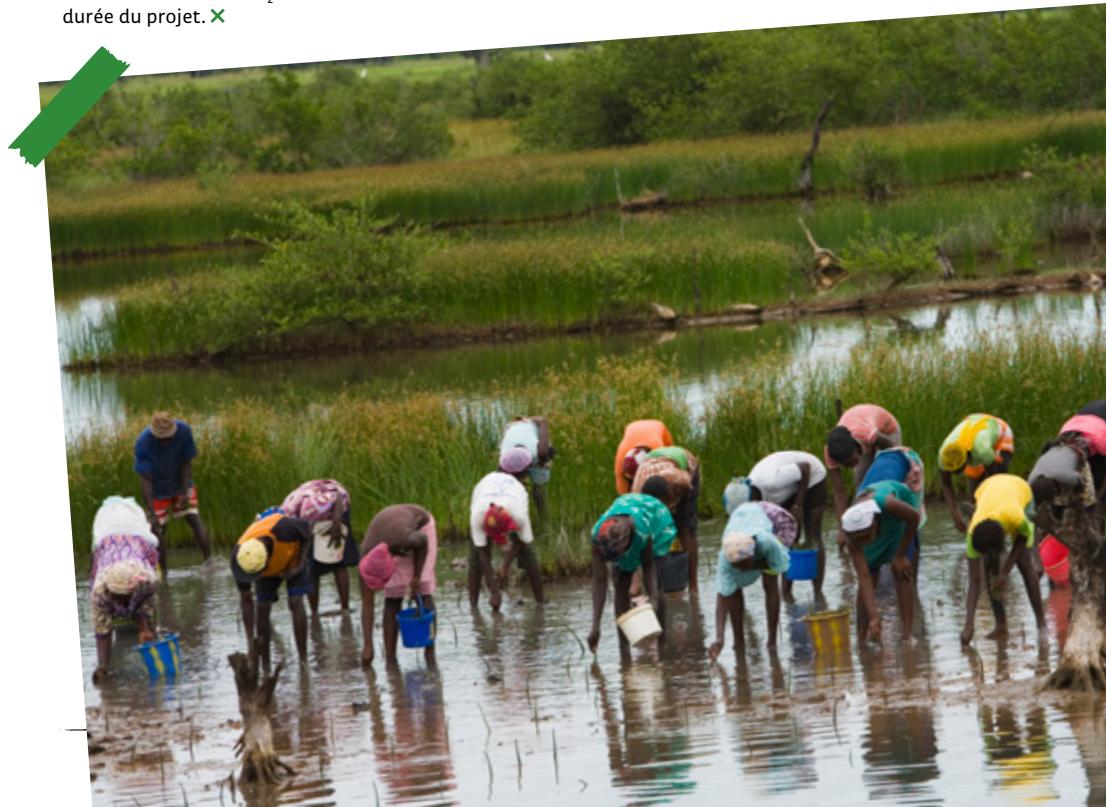
La capacité à répondre aux besoins énergétiques de base (chauffage et éclairage) est un défi pour les pays émergents, en particulier dans les zones rurales. Des modes de cuisson inefficaces impliquent à la fois des coûts énergétiques mais aussi des risques de maladies respiratoires pour les populations 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 CO₂ pouvant être converties en crédits carbone.

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 distribution de dispositifs de cuisson améliorés auprès de 30 000 foyers. Ces dispositifs en argile sertis de métal permettent de réduire de 60% la consommation de bois par rapport aux dispositifs traditionnels, ce qui permet de préserver les forêts locales (environ 13 000 tonnes de bois non brûlées) et de réduire les émissions de CO₂ (2,75 tonnes par an et par dispositif 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 projet Tipaalga est également en cours au Burkina Faso : ce projet vise à aider les populations rurales à lutter contre la désertification et le réchauffement climatique par l'adoption des fours ménagers écologiques qu'elles fabriqueront elles-mêmes. En collaboration avec l'ONG Tiipaalga, Livelihoods équipera 30 000 foyers avec ces fours améliorés, avec un minimum de deux fours par famille. Le projet touchera 9 communes et 222 villages dans les provinces de Bam et Loroum au nord du pays. Le projet permettra d'économiser 40 000 tonnes de bois et 689 000 tonnes de CO₂ sur les 10 ans de la durée du projet. X



Nature 2020 : Tableau de bord

Lutter contre le changement climatique en réduisant l'empreinte de Danone, tout en aidant la nature à séquestrer du carbone



Réduction de CO₂

Intensité (g eq. CO₂/kg produit) Base fin 2007

Mesurer l'empreinte CO₂ sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Taux de couverture calculé en pourcentage du chiffre d'affaires net

Réduire la consommation d'énergie des usines

Intensité (kWh/T produit) Base 2000

N'utiliser que des réfrigérants naturels

Meubles froids en point de vente

Éliminer la déforestation de la chaîne d'approvisionnement de Danone

Standards adaptés à chaque matière première

Restaurer les écosystèmes et séquestrer du carbone

Fonds Livelihoods

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



Protéger les ressources minérales naturelles

Danone "Clean Water Guidelines" pour eaux usées

Réduire la consommation en eaux des usines

Eaux de process en intensité (m³/T produit) Base 2000

Mesurer l'empreinte eau

Transformer le déchet en ressource et utiliser des matériaux issus de ressources durables



Innover pour transformer le déchet en ressource

Développer l'utilisation des matériaux recyclés

Innover avec des matériaux bio-sourcés

Viser 100% de papier recyclé ou papier vierge issu de forêts gérées durablement, avec une préférence pour FSC

Promouvoir une agriculture productrice d'alimentation saine et équilibrée, qui soit à la fois compétitive, créatrice de valeur économique et sociale et qui respecte les écosystèmes naturels



Encourager une agriculture durable

Sourcer les matières premières agricoles de manière responsable

Performance 2014

Étapes vers 2020

Cible 2020

42% périmètre de responsabilité directe

> 50%
Périmètre de responsabilité directe

39% couvert par le module SAP carbone

Mesure CO₂ mondiale, SAP déployé dans 100% des filiales concernées

46% de réduction d'énergie des usines

60%

20% conformes à l'objectif

40% conformes en 2015

- politique spécifique aux emballages et papier/carton : 96% conformes sur les 4 pays à risques
- politique spécifique huile de palme : 100% RSPO (Full segregated)
- politique spécifique soja : projet pilote lancé au Brésil

Politiques spécifiques définies pour toutes les matières premières à risque (soja pour l'alimentation animale, canne à sucre, etc.)

40% de réduction des émissions de la marque Evian

Compenser 100% des émissions restantes de la marque Evian

Toutes les sources actuelles

SPRING développé en collaboration avec la convention de Ramsar

100% des sites du pôle Eaux (nouveaux sites inclus)

Finalisation en 2015

100% conformes

39% de réduction d'eau des usines

Sites prioritaires basés sur l'indice « Water Scarcity »

60% de réduction d'eau des usines

Pilote SAP dans une filiale

Déploiement au sein du pôle Eaux

100% des filiales du pôle Eaux couvert

Projets dans 4 filiales avec le Fonds Danone pour l'Écosystème

10 pays prioritaires

8% rPET Eaux
70% rPapier Produits Laitiers Frais
88% rPapier autres pôles

25% rPET Eaux
75% rPapier Produits Laitiers Frais
90% rPapier autres pôles

Activia, Actimel, Volvic, Stonyfield et Danonino dans 7 pays

Co-création de Bioplastics Feedstock Alliance Projets pilotes lancés

Bouteille produite à 100% avec une matière bio-sourcée de 3^e génération

85% atteint
Politique spécifique aux emballages et papier/carton :
96% conformes sur les 4 pays à risques

100% pays à risque élevé dès 2015

100%

Principes Agriculture Durable publié en 2014

Sustainable Sourcing Roadmap fin 2015

- politique spécifique huile de palme : 100% RSPO (Full segregated)
- politique spécifique soja : projet pilote lancé au Brésil



L'Homme au cœur de la culture Danone

→ SOCIAL P.103

→ COMMUNAUTÉS P.122

→ LUTTE CONTRE LA FRAUDE
ET LA CORRUPTION P.132



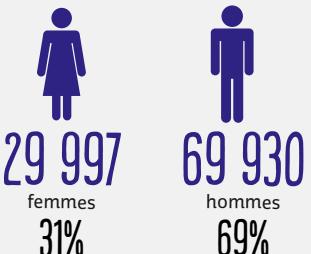
Données sociales

► AU 31 DÉCEMBRE 2014

EFFECTIF TOTAL DES SALARIÉS :

99 927

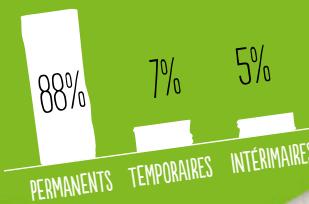
dont
18% DE MANAGERS



EFFECTIF TOTAL PAR PÔLE D'ACTIVITÉ :



EFFECTIFS MOYENS : 36%

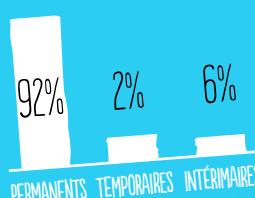


PARITÉ H / F :

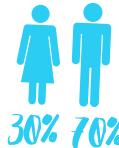


AMÉRIQUES

EFFECTIFS MOYENS : 27%



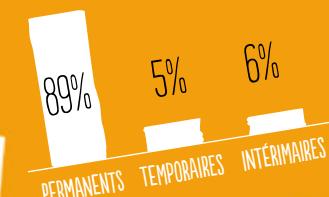
PARITÉ H / F :



EUROPE

AFRIQUE / MOYEN ORIENT

EFFECTIFS MOYENS : 9%



PARITÉ H / F :



ASIE

EFFECTIFS MOYENS :

28%



PARITÉ H / F :



Le dialogue social, clé de réussite durable au cœur du double projet économique et social

Le dialogue social au sein de Danone s'articule autour du double projet économique et social défini par Antoine Riboud lors du discours de Marseille en 1972. Plus de 40 ans après, ce dialogue social fait partie des fondamentaux de Danone.

Aujourd'hui, ce dialogue s'exprime à l'échelle internationale et se traduit par une instance de dialogue au niveau mondial (le Comité d'Information et de Consultation - CIC). Ce dialogue s'exprime également par la signature d'accords internationaux négociés et suivis avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA), lesquels se déclinent pour constituer un socle commun de politiques sociales à travers les différentes sociétés de l'entreprise dans le monde.

DIALOGUE SOCIAL : LEVIER DE RÉUSSITE DURABLE ET DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

L'attention portée à ses collaborateurs, tout comme la volonté de garantir la meilleure croissance possible dans un contexte économique en forte mutation sont au cœur de la culture de Danone et de son double projet économique et social. Le dialogue social est à ce titre une des clés de réussite durable de Danone ainsi qu'un levier d'accompagnement de la transformation au service de la performance de l'entreprise.

« Le dialogue entre le management et les représentants des salariés à tous les niveaux de l'entreprise est à la base du double projet économique et social de Danone »

Franck Riboud



Au 31 décembre 2014, neuf accords mondiaux signés entre Danone et l'UITA sont en vigueur. Ils portent notamment sur la diversité, le dialogue social, les étapes à mettre en œuvre lors du changement d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail. Le dernier accord mondial signé le 29 septembre 2011 porte sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress.

Les neuf accords mondiaux sont déployés dans les filiales de l'entreprise et leur déclinaison fait l'objet chaque année d'une évaluation conjointe par un représentant de Danone et un représentant de l'UITA. Ainsi, entre 2009 et 2014, plus d'une cinquantaine de filiales ont été évaluées sur leurs pratiques sociales, dont les Etats Unis, la Suède et l'Espagne au cours de cette année.

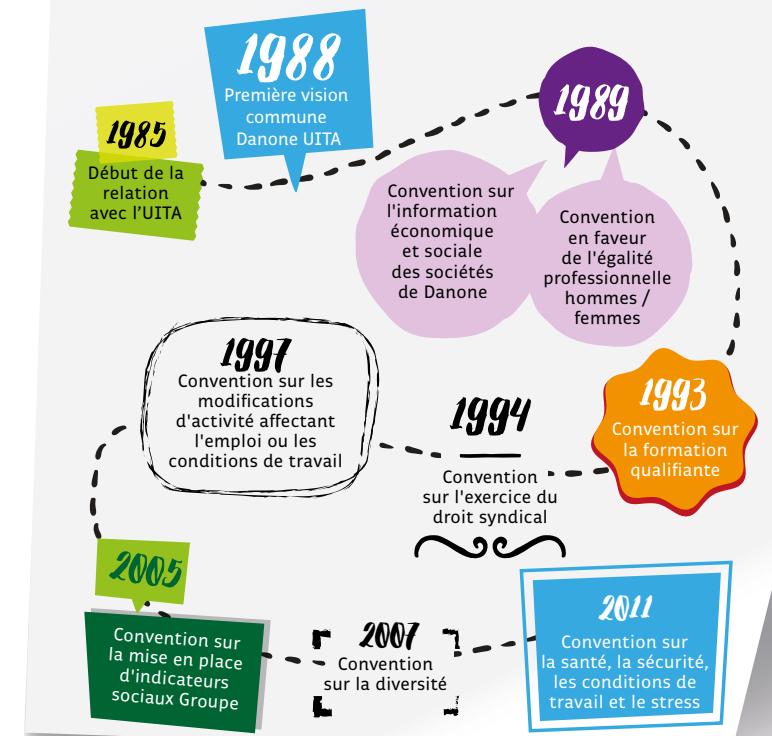
En septembre 2014, conformément à l'accord du 11 janvier 2013 sur la sécurisation de l'emploi, deux représentants des salariés ont été désignés pour intégrer le Conseil d'Administration. La représentation des salariés au sein des organes de gouvernance est pour Danone un levier pour favoriser la compréhension de la stratégie par les salariés et la prise en compte de leur avis sur celle-ci afin d'en anticiper les conséquences. La présence des représentants des salariés favorise une diversification des points de vue afin de mieux appréhender une réalité de l'entreprise toujours plus complexe.

La politique sociale de Danone se traduit également à travers des initiatives et des accords locaux tels que :

- en France : l'accord en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés qui a été signé en février 2014 au siège de Danone;
- au Mexique : extension du programme d'assurance Dan'Cares aux familles des salariés ayant 2 ans d'ancienneté au sein de la société Bonafont HOD, programme innovant et unique au Mexique;
- en Italie : signature d'un accord en juillet 2014 pour le lancement du programme Family Welfare, programme de développement économique et social à l'attention des familles au sein du pôle Nutrition Infantile. Cette initiative, saluée par le gouvernement italien, reposant sur cinq piliers d'innovation sociale, a pour but de soutenir de manière durable les familles des salariés.

Par ailleurs, Danone promeut l'application dans ses filiales des bonnes pratiques en termes de dialogue social également au travers de la démarche Danone Way en se basant sur la pratique clé « Dialogue Social » qui comprend :

- l'évaluation des politiques mises en œuvre par les filiales, notamment en matière d'application de l'accord UITA sur le dialogue social, de mise en place d'un cadre propice au dialogue social, d'organisation d'élections de représentants du personnel indépendants, et de conduite de réunions d'échanges avec les représentants du personnel et négociation d'accords;
- le suivi d'indicateurs tels que le nombre de sessions d'informations économiques et sociales à l'ensemble des employés, le taux de salariés couverts par des représentants du personnel, et le nombre de réunions annuelles entre le management des sites et les représentants du personnel.



Le dialogue social, au cœur de la transformation de l'entreprise

Compte tenu d'un contexte économique international tendu, Danone se doit de mener les adaptations nécessaires aux évolutions du marché, des projets et de la concurrence et d'adapter ses structures afin de favoriser une croissance durable et d'assurer sa pérennité.

Pour cela, un Comité Emploi et Organisation réunit régulièrement les directions Finance, Relations Sociales et Organisation de l'entreprise afin d'examiner chaque projet d'évolution qui pourrait être initié par toute filiale de Danone au niveau mondial, pour en étudier les conséquences et rechercher des solutions alternatives éventuelles.

Dans ce contexte de transformation, Danone en tant qu'entreprise socialement responsable, souhaite mettre en œuvre ses projets d'évolution en collaborant étroitement et de manière constructive avec les représentants du personnel et en minimisant les conséquences sociales. Danone s'appuie à cet égard notamment sur un certain nombre de principes et de conventions qui sont au cœur du double projet économique et social :

- anticipation permanente;
- renforcement continu de l'employabilité des salariés;
- renforcement du tissu économique local au sein duquel Danone opère;
- licenciements comme ultime solution d'adaptation de l'emploi aux besoins de compétitivité et la recherche de solutions pérennes.

Dans la pratique, cela s'est traduit sur ces trois dernières années par :

- la mise en place d'un plan d'économies et d'adaptation des organisations visant à simplifier et à adapter les organisations pour gagner en compétitivité impliquant la réalisation de 200 millions d'euros d'économies structurelles, le regroupement de plusieurs filiales en Europe (leur nombre passant de 67 à 33) et un travail de fond sur la simplification des modes de fonctionnement;
- compte tenu des surcapacités locales existantes, la mise en place en 2014 d'un projet d'adaptation de l'outil industriel du pôle Produits Laitiers Frais, en Allemagne, Italie et Hongrie, et avec pour objectif d'améliorer son utilisation et sa compétitivité en Europe;
- des cessions de certains sites ont également permis d'assurer le maintien dans l'emploi des salariés grâce aux garanties mises en œuvre par Danone.

Pour mettre en œuvre ces projets dans les meilleures conditions, la transformation de l'entreprise s'est ainsi effectuée dans le cadre d'un dialogue social soutenu avec les représentants du personnel.

Plusieurs leviers ont ainsi été activés :
Le dialogue social comme levier d'accompagnement

En 2013, s'agissant du plan d'économies et d'adaptation des organisations, deux accords ont été conclus : un accord de méthode au niveau européen conclu avec l'IUTA ainsi qu'un accord commun sur les mesures sociales d'accompagnement de l'ensemble des filiales françaises concernées. Par ailleurs, deux accords de méthode spécifiques au projet d'adaptation de l'outil industriel du pôle Produits Laitiers Frais en Europe ont été signés en 2014. C'est dans ce cadre que des accords collectifs sur l'accompagnement de ces projets ont également été signés respectivement en Allemagne, en Italie et en Hongrie.

La priorité à la mobilité des salariés et à la création d'activité

Un dispositif d'accompagnement de la mobilité interne et externe des salariés a par ailleurs été mis en place. Il a permis d'atteindre un taux de plus de 45 % de repositionnements au sein de l'entreprise. Quant aux salariés souhaitant créer une activité entrepreneuriale, ils ont bénéficié d'un dispositif spécifique, fondé notamment sur le programme « Danone for Entrepreneurs », avec un accompagnement financier et pratique. Cette structure d'essaimage a pour particularité d'avoir été développée à un niveau européen : fin 2014, près de 90 projets ont été accompagnés dans six pays (France, Roumanie, Portugal, République Tchèque, etc.). L'originalité de ce programme, co-construit avec plus d'une trentaine d'acteurs locaux spécialistes de l'accompagnement d'entrepreneurs, repose aussi sur une double dynamique, individuelle et collective.

À un niveau individuel : l'accès à des financements pour démarrer son activité, avoir accès à des conseils, formations, bureaux. À un niveau collectif : rejoindre un réseau ouvert de pairs et d'experts, des ateliers et conférences sur les thématiques clés du lancement. Les thèmes traités sont variés : élaborer son modèle d'affaires, choisir ses statuts, identifier les facteurs clés de succès, etc. Les témoignages concrets et vivants sont au cœur de cet apprentissage innovant, co-construit avec les entrepreneurs eux-mêmes. **X**

DES DÉFIS À RELEVER EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

La garantie de la santé et du bien-être des employés au travail et a fortiori la limitation du nombre et de la gravité des accidents représentent un engagement au quotidien pour Danone.

Le contexte économique et social étant en constante évolution, l'adaptation aux enjeux de santé et de sécurité est une priorité pour Danone.

Afin d'assurer la sécurité au travail : Danone a développé depuis 2004 un programme mondial, appelé WISE, afin de développer une culture de la sécurité sur tous les sites de Danone et de réduire sensiblement le nombre et la gravité des accidents de travail.

Ce programme est déployé dans le monde entier dans chaque division, usine, entrepôt et dans les circuits de distribution. Danone s'engage non seulement sur la santé et la sécurité de ses employés mais aussi envers celles de ses sous-traitants puisque le programme WISE leur est applicable aussi longtemps qu'ils travaillent dans les sites de Danone.

Au delà d'être une entreprise industrielle avec 150 usines, plus de 50 000 ouvriers et plus de 30 000 commerciaux et chauffeurs sur la route, plusieurs défis ont motivé Danone à mettre récemment à jour ses engagements en matière de santé et de sécurité.



Les défis de Danone en matière de sécurité

- la **persistence** d'accidents mortels et d'accidents dont la gravité est élevée, en dépit de la forte progression de la culture de sécurité Danone : en effet, le taux de fréquence (FR1) a été divisé par cinq depuis le début de WISE il ya 10 ans;

- le **vieillissement** des employés, la hausse de la population dans de nombreuses zones géographiques, avec des problèmes croissants liés à la charge physique et au maintien dans l'emploi;

- l'**intégration** des jeunes générations particulièrement les commerciaux dont le respect des normes et des standards requiert des pratiques en matière de santé et de sécurité sans cesse renouvelées;

- la **volatilité** du contexte économique, politique et social qui exige un cadre très fort pour soutenir l'amélioration continue en matière de sécurité;

- l'**évolution** du positionnement de Danone qui requiert les capacités nécessaires au respect des normes de sécurité sur la chaîne de valeur de Danone;

- la **distinction** de plus en plus floue entre la santé et la sécurité avec une proportion croissante d'accidents liés à des troubles musculo-squelettiques et l'émergence de l'absentéisme lié aux risques psychosociaux.

LE RENFORCEMENT DU PROGRAMME WISE

Danone s'est engagé à mettre progressivement à jour son programme WISE afin de soutenir la vision de l'entreprise et ce sur deux axes :

- le renforcement du respect par Danone de ses normes de santé et de sécurité;

Depuis 2009, Danone a mis quatre normes de sécurité en place : la sécurité concernant la conduite de véhicule, la gestion des sous-traitants, les énergies dangereuses et les enquêtes sur les accidents.

En 2013, afin de prévenir d'éventuels accidents dont la gravité est élevée, Danone a lancé sa cinquième norme mondiale de sécurité couvrant 12 exigences essentielles de sécurité : le travail en hauteur, les produits chimiques, les espaces confinés, les environnements explosifs, les gaz dangereux, les machines et équipements présentant des risques spécifiques élevés, les chariots, les racks et les palettes, les chargements/déchargements, les flottes des camions.

- l'extension du programme WISE, de ses activités et de ses outils pour envisager la sécurité et la santé dans une approche cohérente.

Danone poursuivra son programme WISE tout en l'enrichissant progressivement avec un ensemble d'activités, de processus, d'outils et de ressources pour avancer dans les deux directions ci-dessus dans les années à venir.

Utilisation du programme WISE pour favoriser l'amélioration des conditions de travail

Depuis deux ans, dans la continuité du programme WISE et du fait de l'augmentation des troubles musculo-squelettiques dans l'accidentologie des différents types de site de Danone, les conditions de travail font de plus en plus partie intégrante des plans d'actions sécurité.

Les initiatives santé-sécurité

- formation : formation gestes et postures, formation des équipes techniques et d'ingénierie à l'ergonomie et formation sur les risques liés à l'utilisation de produits chimiques ;
- aménagement des postes de travail ;
 - conception de nouveaux projets : investissements dédiés et chantiers participatifs ;
- mesures sur le turnover et les horaires de travail (distribution de proximité) ;
- guidelines ingénierie au Pôle Produits Laitiers Frais, en cours de diffusion aux autres pôles.

RÉSULTATS DE L'ANNÉE 2014



Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt annuel (taux FR1, voir Note méthodologique) est passé de 2,3 à 1,9 entre 2013 et 2014.

En 2014 la poursuite de la baisse du taux FR1 (-17%) provient essentiellement du Pôle Produits Laitiers Frais, qui a réussi à inverser la tendance en Europe, de façon remarquable compte tenu du contexte économique et social, et en Russie où le déploiement de WISE dans les anciens sites du groupe Unimilk porte ses fruits avec une baisse du FR1 pour la première fois depuis leur acquisition, ainsi que la poursuite de l'amélioration du taux en Amérique Latine. Elle provient aussi de la poursuite très régulière de l'amélioration du taux FR1 du pôle Eaux.

Depuis deux ans Danone a élargi le pilotage de son accidentologie aux accidents avec et sans arrêt en systématisant le suivi du FR2 (taux de fréquence des accidents sans arrêt). Danone anime maintenant l'amélioration de la sécurité de chacun de ses sites et filiales en mesurant la baisse des deux types d'accidents.

Le FR2 s'améliore de près de 22% grâce à la progression assez homogène de toutes ses divisions, à l'exception du Pôle Produits Laitiers Frais en Russie où le comptage des accidents sans arrêt n'a pas encore atteint un niveau mature.

En 2013, Danone a décidé d'élargir le suivi de sa performance en matière de sécurité en suivant le taux de gravité (qui représente le nombre moyen de jours calendaires perdus rapportés à 1000 heures de travail). Le taux de gravité des accidents du travail avec arrêt de l'entreprise en 2014 s'élève à 0,10, ce qui représente 21342 jours d'arrêt sur le périmètre sécurité.

Objectifs pour les années à venir

Plus précisément Danone a défini quatre objectifs pour soutenir sa stratégie :

- s'engager à éradiquer les accidents mortels (pour les salariés de Danone et pour les sous-traitants travaillant sur les sites de Danone) et atteindre un taux de fréquence des accidents de 1 en 2020 (divisant ainsi par deux le nombre des accidents avec arrêt) ;
- améliorer le respect systématique des normes de sécurité existantes. Cela conduira Danone à enrichir son cadre d'audit lié à la sécurité et à l'évaluation systématique de la conformité aux normes et à former son vivier d'auditeurs aux nouveaux enjeux de sécurité ;
- renforcer les ressources et les organisations en termes de sécurité et de santé. Cela amènera Danone à définir clairement les emplois et à fournir des orientations précises sur les organisations de Danone et leur dimensionnement en matière de sécurité et de santé ;
- animer les enjeux de santé et de sécurité grâce à une communication positive et continue.

APPORTER UN NIVEAU DE COUVERTURE SOCIALE ET MÉDICALE DE QUALITÉ À TOUS LES SALARIÉS, PAR L'INTERMÉDIAIRE DU PROGRAMME DAN'CARES

Danone a lancé en 2010 le programme Dan'Cares dont l'objectif est de faire bénéficier à terme à l'ensemble des salariés de Danone d'une couverture santé portant sur les soins fondamentaux : hospitalisation et chirurgie, maternité, consultations médicales et pharmacie.

La spécificité de Dan'Cares tient dans son périmètre d'intervention : il a vocation à être déployé dans toutes les filiales de l'entreprise, y compris dans les pays où ces couvertures ne sont pas traditionnellement prises en charge (par exemple pour la maternité). Tous les salariés sont concernés, qu'ils soient en contrat de longue durée, à durée déterminée et dans certains cas, en contrat d'intérim.

Dans certains pays, la protection santé des salariés est également valable pour leur famille.

Dans un second temps, en 2012, Danone a procédé à l'évaluation des couvertures de santé en vigueur dans l'ensemble de ses filiales consolidées par intégration globale, afin d'étendre Dan'Cares à tous les pays dans lesquels Danone est implanté.

70 000 salariés répartis dans 25 pays bénéficient d'une couverture santé en ligne avec les standards définis par Dan'Cares, dont 40 000 sont le résultat des plans d'actions lancés depuis 2011; les actions réalisées en 2014 ont porté principalement sur la mise en place de Dan'Cares en Russie. X

CROIRE EN SES SALARIÉS : DÉCOUVRIR, RESPECTER ET DÉVELOPPER LE TALENT DE TOUS

Chez Danone, attirer et retenir les meilleurs profils sont des enjeux inscrits au cœur du double projet économique et social avec la conviction profonde que développer les employés à tous niveaux en respectant leurs souhaits et leurs talents fait de Danone une entreprise performante durablement.

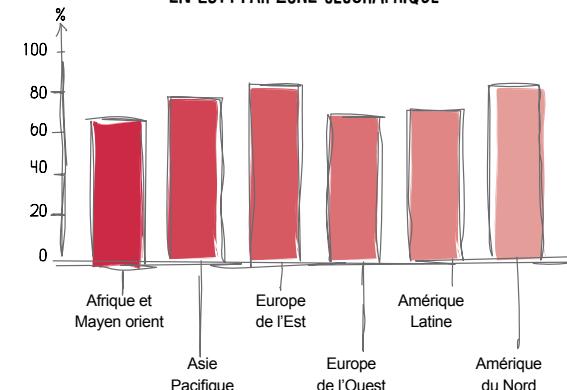
Une politique de gestion des talents ancrée localement

En 2013, un cadre sur cinq a changé de poste ou d'employeur¹, ces changements sont principalement motivés par le fait d'acquérir plus de responsabilités, des perspectives d'évolution et un changement d'environnement.

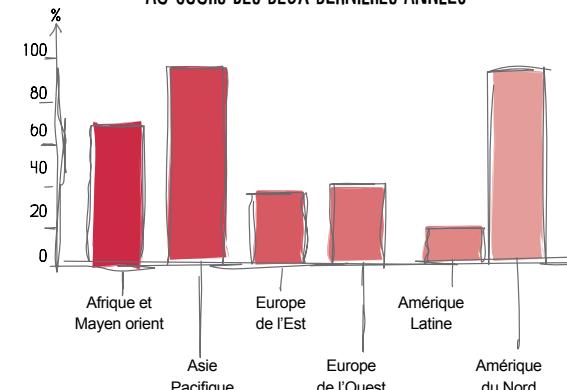
Ces dynamiques s'accélérant, Danone poursuit ses efforts afin de créer les meilleures conditions pour le développement individuel de ses employés en cohérence avec les souhaits d'évolution et les besoins de l'organisation.

En 2014, 82 % des managers et 53 % des employés, ouvriers et agents de maîtrise ont eu une discussion annuelle avec leur responsable portant sur leur développement individuel.

PART DE MANAGERS AYANT EU UN RDP² EN 2014 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



PART DE OETAM³ AYANT EU UN PDI⁴ OU L'ÉQUIVALENT AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES



1. Étude MobiCadres du cabinet Deloitte

2. Revue de Développement et de Performance annuelle

3. Ouvriers Et Agents de Maîtrise

4. Plan de Développement Individuel

À l'occasion de cette discussion, les souhaits d'évolution, de mobilité et de formation sont abordés.

Chaque salarié est encouragé à être acteur de sa trajectoire professionnelle en s'appuyant sur son manager, son responsable Ressources Humaines et un guide de carrière.

Par exemple, en Turquie, la « Nutricia Academy » vise à proposer à tous les commerciaux, indépendamment de leur statut, des programmes de carrières pour le pôle Nutrition Médicale.

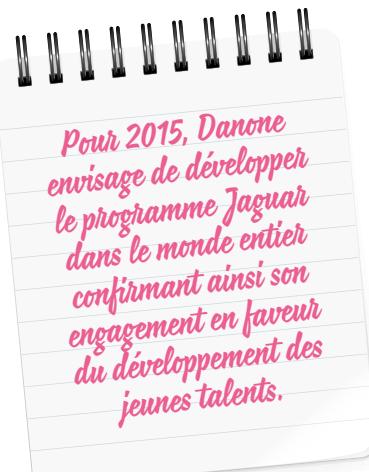
Pour valoriser et partager les initiatives locales, Danone a organisé, en interne, en 2014 un Prix Ressources Humaines.

Ce dispositif a permis de révéler 50 projets dans la catégorie « gestion des talents et formation »

En 2014 par exemple, le programme Jaguar, destiné aux jeunes talents des pays d'Amérique latine a reçu ce prix. Les jeunes sélectionnés par le programme partent en mission durant six mois dans un pays différent du leur, au sein du même continent, et développent ainsi leurs compétences d'adaptation et de compréhension de la multi-culturalité.



En 2014, 46 jeunes issus de fonctions différentes ont participé au programme à travers six pays et ont donc pu favoriser les coopérations entre les filiales de la région. Afin de les accompagner dans ce programme, un tuteur est dédié à chaque jeune tout au long de leur mission.



Une vision exigeante et ambitieuse à horizon 2020

Fort de ces réalisations et pour accompagner la transformation nécessaire pour relever les défis stratégiques de Danone, l'entreprise a défini une nouvelle politique Talent à horizon 2020, portée par le Comité de Direction.

Cette stratégie porte des engagements sur la gestion des talents et réaffirme la confiance que porte Danone en chacun de ses collaborateurs : Danone reconnaît le talent unique de chaque employé en donnant l'espace et le temps nécessaires à chacun pour l'exprimer et le développer dans des équipes soudées et diverses.

*Pour les cinq années à venir,
Danone se concentrera
sur quatre axes :*

1 détection et développement des talents de ses employés ;

2 promotion de la diversité, de l'inclusion des talents et valorisation du travail collaboratif ;

3 développement et animation d'un vivier interne et externe de talents afin de garantir une gestion des plans de succession inscrite dans le long terme ;

4 redéfinition du modèle d'évaluation des compétences et du potentiel des employés pour favoriser la reconnaissance de tous les talents et ainsi permettre des parcours de carrière décloisonnés et personnalisés.

DÉVELOPPER ET PARTAGER LES COMPÉTENCES DE CHACUN

Développer les compétences de tous ses salariés constitue pour Danone une condition essentielle à sa croissance. L'enjeu est multiple :

- accompagner la croissance dans les pays en plus fort développement, en assurant la formation des nouveaux embauchés sur les fondamentaux techniques et managériaux;
- anticiper et développer les compétences critiques pour le futur;
- faire partager à l'ensemble des salariés la culture et les valeurs de Danone;
- développer une culture de leadership & management porteuse à la fois de performance business et de développement des équipes.

Face à ces enjeux, la stratégie Learning & Développement de Danone s'est concrétisée en 2014 autour de trois axes clés :

- « One learning a day » : multiplier les apprentissages pour tous, notamment en s'appuyant sur les nouvelles approches de « digital learning »;
- mettre en place des « Danone Academy » dans les principales implantations de l'entreprise, pour notamment former aux fondamentaux les nouveaux embauchés et accélérer leurs développements;
- soutenir le développement du leadership et renforcer le management de proximité.

Un objectif : multiplier les apprentissages

En progrès depuis plusieurs années, le niveau d'accès à la formation a continué de se développer. Entre 2008 et 2014, le nombre moyen d'heures de formation par salarié est passé de 24 à 27 heures par an, ce qui représente une progression de plus de 40%.

Une plate-forme virtuelle d'apprentissage

Campus 2.0, catalyseur de la démarche One Learning A Day est une plateforme en ligne unique qui permet de multiplier les opportunités d'apprentissage et de partager des connaissances. 2014 a été l'année du déploiement mondial de Campus 2.0 et à la fin de l'année 70 % des managers y avaient accès. En 2015, tous les salariés pourront en bénéficier.



En 2014, l'entreprise Danone a :

- développé et mis à disposition près de 30 nouveaux modules digitaux, sur des sujets comme la sécurité (programme WISE) ou les fondamentaux de la chaîne d'approvisionnement;
- experimenter l'utilisation d'« Apps » pour la formation, dans le cadre de « Danone Academy Marketing »;
- lancé un « serious game » sur l'intégration des jeunes embauchés intitulé « Dan'Discovery »

Le développement des Danone Academy par Pays

Suite à la création en 2013 d'une structure de formation en Chine, Danone Academy China, Danone a lancé en 2014 d'autres académies locales en France, en Indonésie et en Russie.



La Danone Academy Indonesia a été inaugurée en mai 2014, avec pour mission de développer les compétences et nourrir la culture, afin de soutenir la croissance de l'activité. Les services et les infrastructures de formation sont partagés par cinq filiales. Ce partage a été initié et co-créé par les membres des Comités de Direction des filiales. Tous ces membres se sont répartis les actions à mener pour animer les filiales et en faire des « Great Place to Grow ». En Indonésie, environ 80 % des managers ont été impliqués au travers de 56 événements de formation dans le centre de formation.

La Danone Academy France a organisé au premier trimestre 2014 deux événements pour partager à la nouvelle stratégie Learning « One learning a day » :

- le learning day, regroupant les acteurs internes (communauté RH France)*
- la matinée des prestataires pour les acteurs externes (les partenaires Learning)*

Ces Académies permettent notamment de :

- faire face aux besoins importants de nouveaux talents dans les nouvelles géographies de Danone, notamment sur les fondamentaux;
- partager la culture Danone, notamment grâce aux programmes d'induction;
- répondre aux besoins plus massifs de formation, grâce à la formation interne.

Depuis 2012, 153 salariés de toutes les filiales chinoises ont été formés pour devenir formateurs internes et délivrer 23 programmes de formations, auprès de plus de 4000 participants. Ces formateurs internes suivent un parcours annuel de formation spécifique, et sont animés au travers d'un réseau interne où ils peuvent partager leurs expériences.

Le développement d'une culture distinctive de Leadership & Management

Le programme Danone Leadership College, animé depuis 2008, vise à faire partager à l'ensemble des employés, une culture de leadership distinctive, « CODE » (« Committed, Open, Doer, Empowered»).

En 2014, cette initiative a continué à se déployer notamment dans les usines et dans les équipes de force de vente ainsi que dans les nouveaux pays où Danone est implanté comme la Russie, pour ancrer ces attitudes de leadership CODE dans les situations de travail.

Le déploiement de CODE en Russie est un véritable défi : embarquer plus de 10 000 personnes travaillant dans plus de 50 lieux différents, suite à la fusion entre Danone et Unimilk. Le programme Danone Leadership College a été déployé avec le soutien de 80 facilitateurs internes, représentant 11 fonctions différentes, et de consultants externes.

Le programme a un impact fort pour les participants de voir un Directeur des Forces de Vente, un Directeur Industriel ou un Manager Marketing, qu'ils côtoient au quotidien, être porteurs des sessions de formation et de leur transmettre la passion et l'inspiration.

En complément du Danone Leadership College, Danone a déployé en 2014 auprès des Dirigeants, un programme de « leadership de transformation ». Ce programme vise à aborder et gérer les transformations dans un monde de plus en plus mouvant et complexe, et ainsi à préparer l'évolution de Danone dans le futur.

RENFORCER LA DIVERSITÉ GRÂCE À L'UNICITÉ DE CHACUN ET LA FORCE DES ÉQUIPES

En 2007, Danone signe avec l'UITA une Convention Mondiale sur la Diversité, identifiant 7 leviers d'actions pour l'entreprise :

1. Recrutement;
2. Formation;
3. Développement des Ressources Humaines (gestion de carrière et des compétences);
4. Rémunération;
5. Conditions de travail;
6. Communication;
7. Dialogue Social.

De plus, Danone a une approche globale et intégrée de la diversité.

Cela se traduit par trois axes de travail :

1. l'analyse statistique et objective des tous les processus et pratiques Ressources Humaines;
2. le développement d'une culture et d'une connaissance managériale sur les sujets de la diversité, via la formation;
3. la communication et la mobilisation autour des sujets de la diversité.

Pour autant certains leviers peuvent être actionnés localement, en fonction des enjeux spécifiques afin de garantir une diversité des effectifs.

Pour avancer sur le sujet de l'égalité hommes/femmes, Danone a poursuivi son engagement en faveur de l'égalité professionnelle qui s'appuie sur le « Women Plan ». Défini en 2009 et déployé dans toutes les filiales du monde, ce plan repose sur des leviers individuels et organisationnels.

Par exemple, l'analyse et le suivi rigoureux des indicateurs quant à l'égalité salariale ont été poursuivis en 2014. L'indicateur d'égalité salariale est revu chaque année durant la revue annuelle des salaires.

Il existe aussi des dispositifs de formation ad hoc à destination des femmes, notamment la formation sur le Leadership au féminin ainsi qu'une formation de trois jours : "Women in Leadership".

Les réseaux de femmes et leurs événements permettent d'inscrire cette dynamique dans le long terme. Ces réseaux, présents sur plusieurs sites en France s'organisent et se retrouvent au moment de la journée annuelle de la mixité chez Danone. Temps d'échanges et de réflexion, cette journée permet aux femmes et aux hommes d'échanger et de constituer des réseaux internes forts. Enfin, un programme de marrainage interentreprises est organisé.

Fin 2010, Danone a créé le programme EVE avec différentes entreprises partenaires, sur le thème « Oser être soi pour pouvoir agir ». Le séminaire EVE fait aujourd'hui référence en matière de sensibilisation et de développement personnel sur le sujet du leadership féminin.

EVE intègre des femmes et des hommes à tous niveaux des organisations. Fort de son succès, l'édition Asie Pacifique du programme EVE a vu le jour en 2014.



Dans le prolongement du programme EVE, Danone a initié en 2012 le séminaire Octave avec d'autres entreprises, afin de rassembler trois générations pour comprendre les différences des unes et des autres, dépasser les stéréotypes, et échan- ger pour construire l'avenir.

Ce séminaire est organisé annuellement et a réuni, en 2014, 180 participants internatio-naux et 20 intervenants autour du thème "l'intergénérationnel à l'ère du numérique". Il s'inscrit dans le mouvement inéluctable des organisations à s'articuler en réseaux, à valoriser les parcours latéraux, à favoriser un partage accru des connaissances et des compétences, où la diversité des comportements est une chance.

Prendre conscience et prendre confiance : tel est l'objectif du Programme Octave qui, au-delà d'une formation, est un véritable champ d'expérimentation et de transformation.

Octave



MIXITÉ DES GENRES

La part des femmes au sein de la population managériale a légèrement progressé en 2014 par rapport à 2013, à tous niveaux, ce qui est déterminant pour impulser une dynamique d'entreprise globale.

	2013		2014	
	Female	Male	Female	Male
Total managers	46%	54%	47%	53%
Dont directeurs et dirigeants	40%	70%	32%	68%
Dont dirigeants	15%	85%	16%	84%
Dont directeurs	33%	67%	34%	66%
Dont autres managers	48%	52%	48%	52%

* Périmètre indicateurs sociaux

Ces résultats reposent sur deux leviers :

Organisationnel :

- suivi du nombre de femmes par niveau hiérarchique avec une ligne de conduite spécifique sur trois facteurs clés : la promotion interne, le recrutement externe, la rétention des femmes au sein de Danone;
- mesures en faveur de l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle, incluant le télétravail et la parentalité, qui profitent autant aux femmes qu'aux hommes;
- égalité salariale.

Individuel :

- accompagnement des femmes (formation, réseaux dédiés, mentoring) et des hommes (actions de sensibilisation).

Ces actions sont déployées le plus souvent de façon intergénérationnelle, en croisant les niveaux hiérarchiques et ce, dans certains cas, avec d'autres entreprises. C'est le cas par exemple du mentoring issu du séminaire EVE, réalisé en créant des binômes croisés de salariés des entreprises partenaires du programme.

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 (hors membres du Comité Exécutif), et ce pour les 60 pays où Danone 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 dans le « Hay System » 20 à 22).

Comparaison	5	6A	6B	Total Directeurs
Femmes	1,02	1,08	0,94	0,99
Hommes	1,04	1,01	0,97	1,00
Total	1,04	1,03	0,96	1,00
Ecart 2014	-0,01	0,06	-0,03	-0,01
VS Ecart 2013	-0,04	0,00	-0,03	-0,03
Âge Moyen				Total Directeurs
Femmes	46,3	45,2	42,6	43,9
Hommes	46,7	45,2	43,4	44,7
Total	46,6	45,2	43,1	44,4

Effectif total de 1276 directeurs, 34,6 % de femmes et 65,4 % de d'hommes.

Ces chiffres incluent tous les directeurs Danone.

Catégorie managers :

Grades internes Danone 9.9 à 7 (équivalent « Hay System » 15 à 18)

Comparaison	7	8	9	9,9	Total Managers
Femmes	0,88	0,87	0,82	0,82	0,84
Hommes	0,90	0,85	0,77	0,87	0,82
Total	0,89	0,86	0,79	0,84	0,83
Ecart 2014	-0,02	0,02	0,05	-0,05	0,02
VS Ecart 2013	-0,03	0,02	0,02	0,05	0,01
Âge Moyen				Total Managers	
Femmes	40,2	37,6	35,3	27,8	35,7
Hommes	41,6	39,7	37,7	30,0	38,1
Total	41,0	38,7	36,5	28,8	37,0

Effectif total de 17355 managers, 48,5 % de femmes et 51,1 % de d'hommes.

Ces chiffres incluent tous les managers Danone.

Sur l'ensemble de la population managers, soit plus de 17300 personnes, il n'y a pas d'écart significatif constaté de rémunération entre hommes et femmes.

Au global, les procédures de révision des rémunérations, encadrées par les politiques de Danone et incluant la comparaison des rémunérations hommes-femmes, permettent de rester vigilants sur ce sujet, où les écarts sont faibles mais peuvent exister.

Catégorie Ouvriers, Superviseurs, Employés et Agents de Maîtrise

Danone n'étant pas doté d'un système unique de classifications pour ces catégories, et le déploiement du système d'information ne couvrant pas à date la totalité de ces catégories d'employés, la source des données est le système de reporting interne SAP/Business Object Financial Consolidation. 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 2013 et 2014, c'est-à-dire que les filiales sorties du périmètre et celles qui sont entrées entre 2013 et 2014 ne sont pas incluses.

La couverture de ce reporting sur ce périmètre est de 95%.

	Superviseurs, ETAM*	Ouvriers
2013 Donnée publiée	1,00	1,07
2013 Périmètre comparable vs 2014	1,00	1,07
2014	1,01	1,05
Ecart	0,01	-0,02
total employés 2014	95 %	95 %

* ETAM : Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise

Le résultat se lit comme suit : 50 % des filiales paient leurs « Superviseurs, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise » hommes 1 % de plus que les femmes en moyenne; 50 % des filiales paient leurs « Ouvriers » hommes 5 % de plus que les femmes en moyenne.



DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES AU-DELÀ DES FRONTIÈRES DE DANONE

Chez Danone, le développement individuel des employés se pense aussi au-delà des frontières de l'entreprise notamment grâce au Fonds Danone pour l'Écosystème et à sa façon particulière d'opérer : en co-création. Tous les projets supportés par le Fonds sont initiés par les filiales localement (ces filiales y dédient des ressources avec le soutien de leur Directeur Général) et co-construites avec des partenaires locaux (organismes à but non lucratif, ONG, administrations locales etc.) et des représentants des bénéficiaires à savoir des acteurs de l'économie locale (fermiers, sage-femmes, chiffonniers etc.).

À travers le développement individuel des chefs de projet s'opère progressivement un enrichissement des fonctions. Par exemple, pour la fonction achat on constate le développement et le renforcement de filières alternatives durables d'approvisionnement en lait, en fruits et en plastique recyclé. La création de ces nouvelles opportunités permet de renforcer l'approvisionnement sur le long terme et contribue à la réputation locale de Danone.

Ainsi, d'une relation de négociation « classique » client-fournisseurs, les chefs de projet sourcing développent une relation partenariale renforcée avec des risques partagés et des avantages mutuels pour une économie plus juste.

Aujourd'hui, huit modèles économiques opératoires ayant une valeur sociale et économique tiré des expériences des équipes impliquées sur les projets Écosystème ont été structurés et formalisés afin d'être répliqués et adaptés dans d'autres filiales de Danone. De même, des savoirs transversaux (conduite du changement, relations avec les communautés, autonomisation des femmes) sont formalisés et partagés afin d'accompagner les chefs de projet dans le déploiement des programmes.

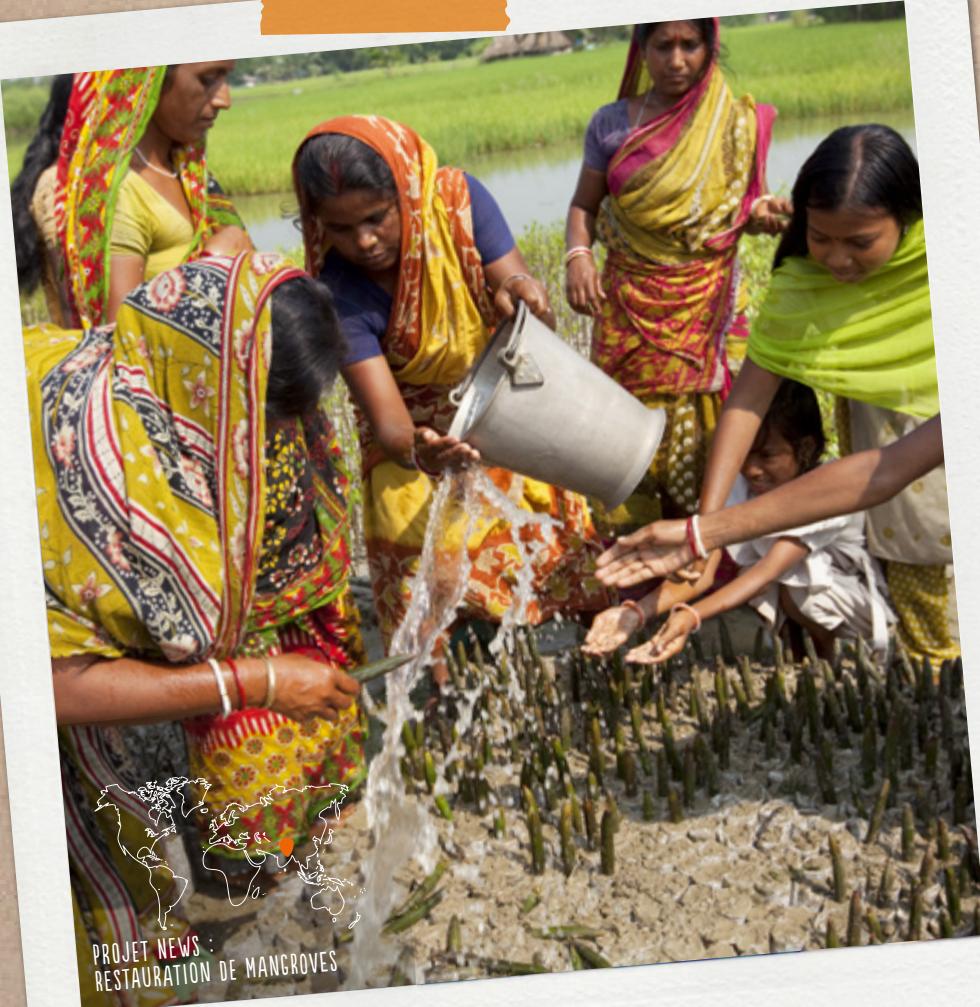
Enfin ces projets donnent un sens nouveau au travail quotidien de par la mission d'intérêt général du Fonds. Le Fonds Danone pour l'Écosystème est donc une nouvelle étape et une activation plus ouverte du double projet économique et social et s'est révélé être un réel levier d'engagement, de fierté d'appartenance et de sens pour les employés de Danone. X

→ Communautés

LA GARANTIE DE L'ACCÈS
À LA RESSOURCE EN EAU POUR TOUS

LE SOUTIEN DU TISSU ÉCONOMIQUE
ET APPROVISIONNEMENT LOCAL

DROITS DE L'HOMME



AGIR POUR GARANTIR L'ACCÈS À L'EAU

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 social ;
- la co-création et le co-management, avec les ONG notamment ;
- l'engagement des salariés de Danone sur les différents programmes ;
- la communication interne et externe.

Favoriser les échanges entre les modèles inclusifs et les business modèles traditionnels, grâce à une approche « peer-to-peer »

Les équipes de Danone travaillant en co-création avec des partenaires de la société civile participent à l'expérimentation de nouveaux modèles, à la fois différents et complémentaires de ceux pratiqués dans le business dit traditionnel. En 2014, certains modèles relatifs à l'accès à la ressource en eau pour tous sont à mettre en lumière.



La garantie de l'accès à la ressource en eau pour tous est un enjeu fondamental pour Danone qui s'illustre notamment par les projets menés par danone.communities.
Au 31 décembre 2014, 700 000 bénéficiaires ont accès à l'eau potable grâce aux projets Naandi Community Water Services, EcoAlberto et 1001 Fontaines.

PLUS DE **70 %**
 DES 400 MICRO-USINES DE NCWS
 SONT DÉJÀ RENTABLES EN 2014,
 ELLES ÉTAIENT MOINS DE **50 %**
 IL Y A SEULEMENT DEUX ANS.



Naandi Community Water Services

En Inde, plus de 100 millions de personnes n'ont pas accès à l'eau potable. L'une des plus importantes ONG indiennes, Naandi - qui signifie « nouveau commencement » en sanskrit - s'est saisie de ce problème et a créé avec danone.communities, Naandi Community Water Services (NCWS). NCWS est une entreprise qui installe des micro-usines dans des villages. L'eau y est filtrée grâce à une technologie simple, efficace et peu coûteuse (osmose inverse ou filtration par ultra-violet) et les communautés viennent y acheter l'eau à un prix très accessible soit environ quatre centimes d'euros par bonbonne de 20 litres.

Aujourd'hui environ 630 000 personnes bénéficient d'un accès à l'eau potable grâce à NCWS. Grâce à des campagnes de sensibilisation dans les villages, le nombre de foyers qui boivent régulièrement l'eau rendue potable par NCWS augmente, ce qui améliore la santé des enfants et leur capacité à aller à l'école. L'ambition est de doubler le nombre de villages d'ici 2019.



EcoAlberto

El Alberto est une des régions les plus arides du Mexique dans l'état Hidalgo où les communautés indigènes dépendent essentiellement de petites sources d'eau, souvent polluées ou situées à près de deux heures à pied de leur village.

Pour faire face à ce problème, le projet EcoAlberto a pour mission de permettre l'accès à une eau potable à un prix accessible aux populations indigènes et de créer des emplois pour les femmes de cette communauté. En effet, le traitement de l'eau se fait dans des usines de filtration puis celle-ci est distribuée par l'acheminement de 140 conteneurs. 200 femmes assurent la distribution de l'eau et en reçoivent un revenu.

EcoAlberto se concentrera dans le futur à augmenter la capacité de traitement, distribuer l'eau dans les écoles et tester la distribution dans les bidonvilles.

EcoAlberto



1001 Fontaines

Chaque année dans le monde, l'eau impropre à la consommation (rivières, étangs, mares), couplées à l'absence d'un minimum d'assainissement tue 1,6 millions d'habitants âgés de moins de cinq ans. Au Cambodge, 80% de la population vit en milieu rural, où la majorité n'a pas accès à une eau de boisson saine. Un entrepreneur français et un indonésien se sont unis pour créer le projet 1001 Fontaines.

La mission de ce projet vise à améliorer durablement la santé des populations pauvres et isolées des pays en développement en leur permettant de produire localement une eau de boisson saine sur la base d'un modèle entrepreneurial. Celui-ci est basé sur une technologie simple, des filtrations par ultra-violets d'eaux de surface ainsi qu'un modèle de micro-entrepreneuriat correspondant à une unité de filtration et de distribution d'eau gérée par un entrepreneur local.

1001 Fontaines a permis la création de 200 emplois et de 88 stations actives. L'objectif pour 2016 est d'équiper en stations 250 villages au Cambodge. ✕



L'enjeu relatif au soutien du tissu économique et de l'approvisionnement local se pense à tous les niveaux chez Danone :

→ la connaissance des enjeux locaux est en outre un élément fondamental à la mise sur le marché de produits sûrs et sains, celle-ci est développée dans le programme NutriPlanet de Danone (voir chapitre Nutrition & Santé P.36);

→ les salariés de Danone sont répartis sur l'ensemble des pays où opère l'entreprise, aussi les enjeux locaux liés à la rémunération et à l'embauche sont à prendre en compte;

→ et la volonté de Danone de développer l'économie locale par la mise en place de modèles économiques innovants et favorisant l'insertion sociale.

DANONE EMPLOYEUR LOCAL

Embauches locales

DANONE EST AVANT TOUT UN EMPLOYEUR LOCAL AVEC 95% DE SES 18 809 MANAGERS ET DIRIGEANTS EMPLOIÉS LOCALEMENT, CE POURCENTAGE ÉTANT EN LÉGÈRE HAUSSE PAR RAPPORT À 2012.

Pour les dirigeants, l'ambition de Danone est d'atteindre 80% de Cadres Dirigeants locaux dans tous ses Comités de Direction. Fin 2014, 66% des Directeurs sont embauchés localement, en baisse par rapport à 2013.

Au 31 décembre	2012	2013	2014
Effectifs totaux (Dirigeants et Managers)	16 452	18 039	18 809
dont effectifs internationaux	850	910	861
% effectifs internationaux	5,2%	5,0%	4,6%
effectifs locaux	94,8%	95,0%	95,4%
Effectifs des Comités de Direction (hors "Executives")	1 254	1 058	872
dont effectifs internationaux	353	316	300
effectifs internationaux	28,1%	29,9%	34,4%
effectifs locaux	71,9%	70,1%	65,6%

Ratio salaire minimum/salaire légal minimum

Le salaire d'entrée de base est supérieur au salaire minimum local pour la grande majorité des filiales (138 filiales de Danone), regroupant plus de 95% des employés. Il est égal au minimum légal pour 11 filiales, soit 3% de nos employés. Enfin, il n'y a pas de minimum légal pour 14 des filiales (2% des employés).

Par rapport à 2013, on note un léger recul du nombre d'employés dont le salaire d'entrée de base est supérieur au salaire minimum légal, ainsi que du nombre d'employés dont le salaire est égal au minimum légal et une baisse de ceux travaillant dans une CBU sans salaire minimum légal.



DEVELOPPER L'ECONOMIE LOCALE

Projets de micro-distribution

Danone, via le Fonds Danone pour l'Écosystème, favorise son intégration sur le marché et dynamise son activité de distribution à travers de nouveaux modèles au service de l'insertion sociale.

C'est dans le sens d'une économie plus inclusive que les projets du Fonds Danone pour l'Écosystème réinventent l'activité de distribution par la mise en place de nouveaux modèles alternatifs. Danone développe ainsi sa pénétration auprès de consommateurs à plus faible pouvoir d'achat : cela ne peut se faire qu'à travers l'emploi d'une force de vente issue de ces mêmes classes, avec une réelle ambition d'insertion professionnelle.

	2014		2013 publié	
	Nombre de Filiales	% total des employés	Nombre de Filiales	% total des employés
Filiales pour lesquelles le rapport «salaire minimum dans la filiale»/ «salaire minimum legal» est supérieur à 1	138	95%	141	94%
Filiales pour lesquelles le rapport «salaire minimum dans la filiale»/ «salaire minimum legal» est égal à 1	11	3%	14	4%
Filiales pour lesquelles le rapport «salaire minimum dans la filiale»/ «salaire minimum legal» est inférieur à 1	0	0%	0	0%
Filiales pour lesquelles aucun salaire minimum n'est reporté	14	2%	12	2%
Total reporté	163	96%	167	97%
Total non reporté	11	4%	12	3%
Total Global Danone	174	100%	179	100%

Les projets de micro-distribution soutenus par le Fonds visent donc tout particulièrement à améliorer l'accès à des produits de qualité hors des circuits de distribution classiques, en soutenant les personnes vulnérables, principalement les femmes, pour les encourager à devenir des micro-entrepreneurs en les accompagnant dans le développement de leurs compétences personnelles et professionnelles. Ces micro-entrepreneurs constituent un circuit de distribution pour vendre des produits et soutenir les programmes de sensibilisation à la nutrition au sein de leurs communautés. Cette démarche permet à Danone de développer de nouvelles interactions et une meilleure connaissance du consommateur.



Danone Brésil souhaite développer son activité sur l'ensemble du territoire et mieux s'intégrer au marché

Le Nord Est du Brésil est une région qui ne profite que très peu du développement du pays. Au sein des populations les plus défavorisées les femmes sont les premières impactées. La majorité d'entre elles n'a d'autre choix que d'occuper des emplois précaires et sous-payés.

C'est dans ce contexte économique et social que le projet Kiteiras a été impulsé, au sein des favelas de Salvador de Bahia. Initié par Danone LTDA au Brésil en partenariat avec une ONG brésilienne Aliança Empreendedora et avec le soutien du Fonds Danone Écosystème, ce projet s'attaque à la question de l'accès à l'emploi des femmes. Kiteiras est un programme de vente directe au consommateur par des femmes issues des couches défavorisées de la société dans des favelas. En plus d'un accès à un emploi formel de micro-entrepreneuses qui facilite l'obtention d'une sécurité sociale, les Kiteiras bénéficient de formations de gestion, de vente, de management et peuvent accéder au micro-crédit. Elles améliorent ainsi leur situation socio-économique. Une innovation majeure du projet est la mise en place d'un réseau de Madrinhas (« marraines » en portugais). Anciennes Kiteiras pour la plupart, elles sont chargées de recruter, de former et d'encadrer de nouvelles vendeuses indépendantes.

LA LAITERIE PEUT ÊTRE FIÈRE AUJOURD'HUI DE DISPOSER DE 10 000 POINTS DE VENTE AU SÉNÉGAL.

AUJOURD'HUI
PLUS DE 350 KITEIRAS VENDENT DES PRODUITS DANONE GRÂCE À CE RÉSEAU. L'OBJECTIF EST D'ATTEINDRE 400 KITEIRAS.

Les projets de micro-distribution font en permanence face à un double challenge : optimiser le modèle économique afin d'atteindre la rentabilité, gage de pérennité et de possibles développements à grande échelle, tout en assurant l'atteinte des objectifs sociaux (formation, réinsertion, accès à l'emploi, etc.) définis auprès de populations cibles qui requièrent un management spécifique. Ce challenge est source d'arbitrages parfois difficiles mais aussi de créativité accrue et d'innovations au service d'une différenciation positive, du renforcement des marques, de la présence de Danone sur des marchés concurrentiels et, in fine, du business de demain.

danone.communities

La Laiterie du Berger

Aujourd'hui le Sénégal importe sous forme de poudre près de 90% du lait qu'il consomme. Pourtant, la ressource est là : les Peuls, une ethnie en grande partie nomade vit traditionnellement de l'élevage. Pour résoudre le problème de l'approvisionnement du lait, un jeune vétérinaire crée alors La Laiterie du Berger, une usine dans laquelle ce lait local est transformé en yaourts et autres préparations lactées pour le marché sénégalais. Ce sont plus de 800 familles d'éleveurs Peuls qui voient leur mode de vie traditionnel préservé et leur cadre de vie s'améliorer. danone.communities a très vite cru dans ce projet et a décidé d'investir, fidèle à sa mission de réduire la pauvreté et la malnutrition. La Laiterie peut être fière aujourd'hui de disposer de 10 000 points de vente au Sénégal. X

LA PROMOTION DES DROITS DE L'HOMME AU SEIN DE L'ENTREPRISE

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, issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail ont fait l'objet d'une convention entre Danone et l'UITA et de visites conjointes ;
- leur déploiement au sein de l'entreprise est assuré au travers de la démarche Danone Way qui couvre 93% du chiffre d'affaires de l'entreprise et comprend 16 pratiques clés de la Responsabilité Sociale et Environnementale, dont un volet spécifique sur les Droits Humains ;
- les Sept Principes Fondamentaux sont à l'origine de la démarche RESPECT, initiée en 2005 et dont l'objectif est, entre autres, de faire appliquer ces principes aux fournisseurs de Danone.

Formation des salariés aux Droits de l'Homme

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 18 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 clés. 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 clés de la démarche,

huit sont liées aux thèmes « Droits Humains » et « Relations Humaines » ;

- la démarche RESPECT (voir page 58 de ce rapport) : les salariés de la fonction achats évaluent 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.

Les prestataires de service en matière de sécurité s'engagent sur le respect des Principes Sociaux Fondamentaux de la démarche RESPECT et font par ailleurs l'objet d'une vérification par le Responsable de Danone sur la Sécurité des biens et des personnes.

Au-delà de ces informations, le pourcentage d'agents en charge de la sécurité ayant été formé n'est pas consolidé au niveau de Danone.

Mesures prises en faveur du droit à la liberté syndicale et à la négociation collective

Une convention a été signée avec l'UITA relative au droit syndical. 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 clés animées dans l'ensemble des filiales au travers de la démarche Danone Way (voir page 18 de ce rapport).

LE SOUTIEN DU FONDS DANONE POUR L'ÉCOSSYSTEME EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Le Fonds Danone pour l'Écosystème agit pour développer la compétence et l'autonomie des petits acteurs de l'économie locale.

Dans le cadre de cette mission, une attention particulière est portée aux femmes et à leur développement socio-professionnel.

Accès limité à l'éducation ou aux opportunités professionnelles, violence domestique, dépendance financière : les femmes sont souvent victimes d'inégalités et donc plus vulnérables. « L'empowerment » des femmes est devenu un élément clé pour le Fonds Danone pour l'Écosystème et plus particulièrement sur certains projets tels que Kiteiras au Brésil, Warung Anak Sehat en Indonésie ou Social School for Women Empowerment en Espagne.

Ce dernier projet permet de lutter contre les violences domestiques faites aux femmes en Espagne grâce à un programme de réinsertion par le travail leur permettant de se reconstruire au travers d'une expérience professionnelle.

En 2011, Danone Espagne, avec le support du Fonds Danone pour l'Écosystème, a joint ses forces avec celles de la fondation Ana Bella pour co-créer le projet : « Social School for Women Empowerment ». Cette école a été créée et dispense de l'aide, des formations à ces femmes tout en leur offrant des opportunités de travail de vente et de promotion des produits laitiers en moyenne et grande surface.

Plus de 400 femmes ont pu bénéficier de la formation et du coaching et ainsi, prendre un nouveau départ loin de toute violence.

À DATE
12 000 femmes
BÉNÉFICENT DES PROJETS
ÉCOSSYSTÈME

De façon générale, sur l'ensemble des projets, les bénéficiaires s'accordent sur les apports personnels liés à leur nouvelle activité : confiance en soi, libre-arbitre, opportunités de socialisation, attitudes de leadership et d'entrepreneuriat. On constate un progrès social et économique dans l'ensemble des familles et communautés. Par exemple, dans les communautés de Pemulung (projet en Indonésie), la majorité des mères attribuent leur revenu supplémentaire aux besoins de la famille, contribuant ainsi à l'amélioration des conditions nutritionnelles et sanitaires des foyers. Au-delà du cercle familial, certaines bénéficiaires prennent également de nouvelles responsabilités concernant le développement de leur communauté.

Ainsi, le Fonds Danone pour l'Écosystème, en offrant des opportunités professionnelles et le soutien d'un réseau solide, en rendant accessibles de meilleures solutions nutritionnelles ou en participant à briser des tabous et stéréotypes, ouvrent notamment la voie aux femmes, à leurs familles et plus largement à leurs communautés.



LA LUTTE CONTRE TOUTES LES FORMES DE DISCRIMINATION

Une convention a été signée avec l'UITA sur la lutte contre les discriminations et l'encouragement à la diversité.

Lors des visites conjointes Danone-UITA dans les filiales, aucun cas de discrimination n'a été identifié.

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 de Danone ;
- 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 États-Unis.

D'autre part, les pratiques clés 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.



LA LUTTE CONTRE LE TRAVAIL FORCÉ ET LE TRAVAIL DES ENFANTS

Le respect de ce principe est contrôlé au travers de la démarche Danone Way (voir page 18 de ce rapport), pour laquelle l'abolition du travail des enfants et du travail forcé 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 2014 SONT CONFORMES AVEC CE PRÉ-REQUIS. AUCUN CAS DE NON-CONFORMITÉ N'A ÉTÉ IDENTIFIÉ.

Lutte contre la fraude et la corruption



LES PRINCIPES DE CONDUITE DES AFFAIRES ET LE SYSTÈME DIALERT

La version actuelle des Principes de Conduite des Affaires (PCA) de Danone a été revue en 2009. Les PCA sont cohérents avec 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 (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) ainsi que les Principes de Développement Durable, qui incluent notamment les Principes Sociaux Fondamentaux et les Principes d'Ethique des Affaires, dans lesquels il est fait directement référence à la lutte contre la corruption.

Les PCA ont été distribués à tous les directeurs et managers (et dans certaines filiales plus largement encore) par les directions des Ressources Humaines des filiales, avec des animations de telle sorte que tous les salariés soient informés.

CETTE RÉFÉRENCE AUX PRINCIPES DE CONDUITE DES AFFAIRES EST INTÉGRÉE DANS :

- > *le référentiel Danone Way ;*
- > *l'environnement de contrôle des filiales (appelé Dango) ;*
- > *l'enquête d'opinion interne bi-annuelle ;*
- > *le programme d'audit interne (lorsque cela est jugé approprié, les PCA sont intégrés au périmètre d'audit).*

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 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. En 2014, une initiative anti-corruption a été lancée au sein du pôle Nutrition Infantile qui se poursuivra en 2015.

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 de corruption dans la filiale.

Il existe également une obligation de reporting semestriel des suspicions 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 de conduite des affaires en vigueur dans l'entreprise, dont les règles anti-corruption ;
- aux règles comptables et financières pouvant affecter la fiabilité des comptes et de la situation financière de sa société ou d'une autre société de Danone.

La visibilité de ce dispositif d'alerte éthique est surtout 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 exploitabless reçues par ce canal en 2014 a été de 62. Seules une minorité d'entre elles ont été des cas avérés de fraudes, pour lesquelles des sanctions adéquates ont été prises.

ANALYSES DE RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION

Dans les quatre pôles de Danone, toutes les filiales contrôlées par Danone (c'est-à-dire consolidées par intégration dans les comptes de Danone) doivent mettre en place le programme anti-fraude/anti-corruption de l'entreprise comportant sept 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.

FORMATION À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

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 de la remise de documents. Les managers et en particulier

les membres des Comités de Direction ont reçu une formation plus poussée. Depuis 2009, un document remis aux collaborateurs a été créé et communiqué aux filiales, intitulé « Danone Inside Pack », il contient plusieurs pages portant sur les PCA.

Par ailleurs, en 2011, l'enquête sur l'éthique des affaires initialement lancée en 2010 auprès de plus de 160 filiales de Danone 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 matière de connaissance et de diffusion des documents et des 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.

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 (PCA), diffusés à tous les managers, ainsi qu'à de très nombreux employés dans toutes les filiales de Danone. Le sixième point du programme anti-fraude porte sur les mesures correctives et les sanctions à mettre en œuvre au niveau de chaque entité.

178
filiales
participent
au reporting
semestriel
des fraudes
internes

Le reporting semestriel des fraudes internes est maintenant en place depuis sept ans. 178 filiales, soit la quasi-totalité des entités de Danone, y participent.

En 2014, 454 suspicions ont été reportées en moyenne par semestre, dont 291 se sont avérées des fraudes effectives, relevant en majorité de cas mineurs (vols de produits ou de matériel, petits détournements). En 2014, aucune de ces fraudes n'a eu d'impact significatif sur les comptes de Danone. Dans la large majorité des cas avérés identifiés, des sanctions ont été prises ou il a été mis fin aux contrats de travail des collaborateurs impliqués suite aux investigations menées sur des fraudes.

Enfin, une réunion de suivi des cas de fraudes et de suspicions de fraudes a lieu mensuellement au niveau du siège de Danone afin de s'assurer du suivi effectif des cas et de leur gestion adéquate sur le plan de l'éthique et du contrôle interne.

À cet effet, des informations détaillées sur la nature des cas principaux sont collectées et analysées par ce Comité de suivi des fraudes (DIALERT Committee). Il réunit mensuellement les représentants des fonctions Ressources Humaines, Audit Interne et Juridique.

FORMULATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET LOBBYING

Danone considère le lobbying comme une action positive visant à fournir, aux responsables 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.

Danone a depuis 2010 réorganisé ses équipes centrales en charge des politiques publiques et du lobbying pour mieux distinguer ce qui relève de la conception de ces politiques et de 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 une directive concernant sa Politique Affaires Publiques (voir page 14) ;
- le processus de déploiement a été formalisé via une bonne pratique Affaires Publiques dans le système de contrôle 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 activement aux travaux des associations professionnelles contribuant à la formulation des politiques publiques, tant au niveau national qu'international.

Danone est également inscrit sur le registre de transparence mis en place par la Commission et le Parlement Européen.

Enfin, Danone et ses filiales ont par ailleurs 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.

CONTRIBUTIONS VERSÉES AUX PARTIS POLITIQUES

Comme indiqué dans les PCA de Danone, l'utilisation des fonds ou autres actifs de l'entreprise, 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 de la direction de la filiale. ✗



paramètres du rapport et validation

NOTE MÉTHODOLOGIQUE P.138

ÉVALUATIONS EXTERNES P.144

RAPPORT D'ASSURANCE MODÉRÉE
SUR LES RÉSULTATS
DE LA DÉMARCHE DANONE WAY P.146

TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRI P.148

note méthodologique

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET PÉRIMÈTRES DE COUVERTURE

Les informations financières incluses dans ce rapport correspondent aux données historiques consolidées extraites du Document de Référence 2014. Elles ont été établies conformément aux normes comptables IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne.

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

Toutefois, certaines filiales ne reportent pas l'intégralité des indicateurs sociaux, sécurité et environnementaux. Ces entités sont consolidées financièrement au 31 décembre 2014 et des plans d'actions sont planifiés et/ou en cours pour assurer la disponibilité et la fiabilité des données sociales, environnementales et de sécurité remontées. Il s'agit principalement d'entités plus récemment acquises, dont les plus significatives sont les entités issues de l'acquisition de la Centrale Laitière (Produits laitiers frais, Maroc) en 2013.

Enfin, les filiales ne reportant pas certains indicateurs sociaux, sécurité ou environnementaux peuvent différer selon la nature de ces indicateurs, le périmètre de couverture varie selon les catégories d'indicateurs suivantes, comme détaillé dans les paragraphes ci-après :

- Périmètre Indicateurs Sociaux;
- Périmètre Sécurité;
- Périmètre Environnement Sites de Production;
- Périmètre Gaz à Effet de Serre.

Périmètre Effectif Total et Périmètre Indicateurs Sociaux

En 2014, 169 entités représentant environ 94% des effectifs totaux, ont reporté des indicateurs sociaux (Périmètre Indicateurs Sociaux). Pour les indicateurs relatifs aux effectifs totaux le taux de couverture est de 100% (Périmètre Effectif Total).

Périmètre Sécurité

En 2014, 159 entités représentant environ 95% des effectifs totaux, ont reporté des indicateurs relatifs à la sécurité (Périmètre Sécurité).

Par ailleurs, concernant les filiales sorties du périmètre de consolidation au 31 décembre 2014, leurs données sociales et sécurité sont reportées jusqu'à leur date de sortie du périmètre, et ne sont pas prises en compte dans les effectifs au 31 décembre 2014. En 2014, les principales sorties du périmètre Sécurité concernent les sociétés Produits Laitiers Frais en Chine et en Indonésie, suite à leur cession. Les principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre 2014 sont listées en Note 2.2 des Annexes aux comptes consolidés du Document de Référence.

Périmètre Environnement Sites de Production

En 2014, 179 sites de production (sur les 184 que compte Danone) représentant environ 98% du chiffre d'affaires net consolidé, ont reporté des indicateurs environnementaux (Périmètre Environnement Sites de Production).

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

Périmètre Gaz à Effet de Serre (approche par produit)

En 2014, ce périmètre couvre 93% des volumes vendus.

Périmètre Nutrition & Santé

Les indicateurs liés aux ventes reportés via la Scorecard Nutrition-Santé ne comprennent pas les produits non-alimentaires vendus par les filiales. Par ailleurs, chaque filiale a reporté ses imports alors que les exports ont été exclus des données reportées.

Variations de périmètre à base comparable (périmètre constant)

Danone mesure les évolutions de certains indicateurs environnementaux sur une base comparable soit à périmètre de consolidation constant. Les données de l'exercice 2014 sont retraitées en utilisant un périmètre de consolidation identique à celui de l'exercice 2013.

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 Responsabilité Sociale.

Les indicateurs sociaux, sécurité et environnementaux sont transmis par les filiales et/ou les sites de production et sont consolidés au niveau central par les directions concernées. Des contrôles sont effectués sur les données environnementales au niveau des filiales puis au niveau des Pôles lors de la remontée des données. En ce qui concerne les données sociales et sécurité, un contrôle est réalisé sur les données à la fin du troisième trimestre et lors de la consolidation des données au 31 décembre.

Indicateurs sociaux et sécurité

La Direction Générale Ressources Humaines a la responsabilité des indicateurs sociaux et de sécurité. Les données sociales 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).

Les indicateurs sécurité sont reportés mensuellement par chaque filiale dans le système de consolidation des données sécurité de l'entreprise, WISE.

Indicateurs environnementaux

La Direction Nature a la responsabilité des indicateurs environnementaux. Ils sont reportés par le responsable Environnement de chaque site de production. Les données relatives aux émissions de Gaz à Effet de Serre (approche par produit) sont reportées via l'outil Danprint et ou SAP Carbon.

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 lors de la remontée des données (quelques cas de salariés en mobilité internationale détachés dans d'autres entités). Par ailleurs, des disparités peuvent exister dans les modalités de comptabilisation des salariés expatriés (cas notamment des salariés expatriés disposant de contrat tripartite signé entre le salarié, la filiale de départ et la filiale recevant l'employé).

Les salariés en absence longue durée (supérieure à neuf 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'intérimaires) ne sont pas comptabilisés à l'effectif.

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

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 qui ne sont plus présents au 31 décembre 2014.

Les formations pour lesquelles les justificatifs ne sont pas reçus à la date de clôture du reporting sont prises en compte sur l'exercice suivant.

Compte-tenu de la disponibilité limitée des informations dans certains pays, a procédé à des estimations sur cet indicateur au 31 décembre 2014.

Taux de fréquence des accidents du travail

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (FR1) représente le nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois, rapporté à un million d'heures travaillées.

Le taux de fréquence des accidents du travail sans arrêt (FR2) représente le nombre d'accidents de travail sans arrêt rapporté à un million d'heures travaillées.

Le taux de gravité (SR) représente le nombre calendaire de jours d'absence liés à des accidents de travail avec arrêt, rapporté à mille heures travaillées. Concernant le nombre de jours d'arrêts contribuant au taux de gravité et compte-tenu de la disponibilité limitée des informations dans certains pays, Danone a procédé à des estimations sur cet indicateur au 31 décembre 2014.

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.

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 sans contrat avec Danone mais sous le contrôle managérial de l'entreprise, travaillant de façon temporaire et pour lesquelles est disponible le temps de travail (en nombre d'heures); ce qui peut amener à des disparités dans le périmètre de l'effectif pris en compte par les sites.

Déchets

En 2014, les déchets sont suivis selon quatre catégories (déchets dangereux, déchets non-dangereux organiques, déchets non-dangereux non-organiques et boues de station d'épuration).

En 2013, les quantités de boues de stations d'épuration prises en compte étaient limitées aux sites pour lesquels les eaux usées étaient directement rejetées dans l'environnement, après un traitement sur site (traitement complet). Les boues de stations d'épuration générées par un traitement partiel sur site, complété par un traitement externe, étaient exclues.

En 2014, l'indicateur "Quantité de boues de stations d'épuration" a pris en compte tous les sites ayant un traitement des eaux usées

sur site (complet et partiel) et générant des boues. Cet indicateur est défini à partir d'une quantité de boues humides et d'un taux de matière sèche. Dans le cas où le taux de matière sèche n'était pas disponible (soit environ 7% des cas), nous avons considéré par défaut qu'il était de 100%.

La quantité totale de boues de stations d'épuration représente environ 26 000 tonnes pour 59 sites en 2014. En 2013, seulement 19 sites avaient rapporté cet indicateur.

Les données consolidées relatives aux déchets ne prennent pas en compte les retours de produits (matières premières non conformes rejetées/inventardées suite à des problèmes commerciaux), et le petit lait, ce dernier étant un sous-produit généralement réutilisé par un tiers.

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 méthode de prise en compte des différents usages de l'eau (dont les déverses, eaux pompées et rejetées à la rivière) sont précisées dans le guide technique environnemental élaboré par Danone et communiqué à ses filiales. 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 Danone 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. 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 2014 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 la mesure de son empreinte carbone par organisation toutes les sources d'émissions des sites industriels de l'entreprise. La part des émissions des bureaux et entrepôts reste faible par rapport au total (7% des émissions totales en 2012). La part des émissions des véhicules est plus importante (21% des émissions totales en 2012). Cependant, Danone concentre ses actions sur les activités industrielles (plus de 70% des émissions totales en 2012).

En revanche, dans l'approche dite « produit » basée sur l'analyse de cycle de vie, Danone comptabilise les émissions liées à la logistique et au transport.

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), 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 n'utilise de PFC.

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

Les émissions (scopes 1 et 2) sont calculées en appliquant aux données d'activité des pouvoirs de réchauffement globaux et des facteurs d'émissions.

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 (Intergovernmental Panel on Climate Change) est un groupe d'experts inter-gouvernementaux spécialisés sur l'évolution du climat. Les facteurs d'émissions de l'électricité proviennent de l'Agence Internationale de l'Énergie (publication "CO₂ highlights", 2013), les facteurs utilisés pour la chaleur, vapeur ou froid de la base carbone de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME).

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

Rejets dans l'eau

Les données de DCO (Demande Chimique en Oxygène) 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.

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 146 à 147 de ce rapport.

De plus, certaines données sociales, sociétales et environnementales publiées dans le présent rapport ont été publiés au paragraphe 5.2 du Document de Référence de Danone et vérifiée par PricewaterhouseCoopers. 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 5.2 du Document de Référence de Danone. X

Évaluations externes



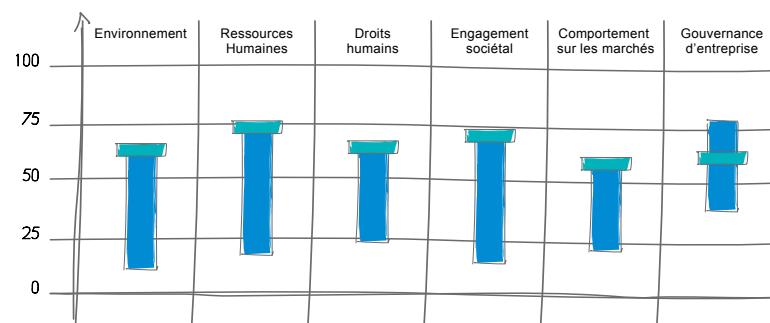
Le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) est l'un des principaux indices au niveau mondial, évaluant les performances en matière de développement durable des entreprises. En 2014, 319 entreprises font partie de l'index « Dow Jones Sustainability World Index » dans 59 secteurs différents.

Danone fait partie de l'indice « Dow Jones Sustainability World Index » pour la 14e année consécutive confirmant sa position parmi les leaders du classement de l'industrie agro-alimentaire, constitué d'un panel des 12 meilleures entreprises du secteur au niveau mondial.



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 38 drivers de la durabilité et 330 indicateurs.

POSITIONNEMENT DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE AU REGARD DES ENTREPRISES DE SON SECTEUR



En février 2015, Danone a été confirmé dans l'index avec 16 autres entreprises du secteur agro-alimentaire et maintient son statut de leader de l'industrie avec un score général en progression de 64/100.

Domaines d'évaluation	Scores 07/2011	Ratings 07/11	Scores 02/2013	Ratings 02/13	Scores 02/2015	Ratings 02/15
Droits humains	70	++	70	++	65	++
Environnement	60	++	56	++	64	++
Ressources Humaines	69	++	72	++	74	++
Comportement sur les marchés	55	++	60	++	58	++
Gouvernance d'entreprise	53	=	52	=	60	=
Engagement sociétal	58	++	54	++	70	++

- ++ 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.

Notation Ethibel

Danone figure aussi dans l'indice Ethibel qui 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 de la catégorie Ethibel Excellence Europe.



Notation Water Disclosure

Depuis sa création en 2010, Danone participe au CDP Water Disclosure, programme dont l'objectif est de recueillir des données critiques fournies par les plus grandes entreprises au monde sur des problématiques relatives à la pénurie d'eau et d'autres questions y afférent. Cette base de données à l'échelle mondiale facilite l'accès à des informations cruciales liées à l'utilisation durable de l'eau.

Notation Carbon Disclosure

En 2014, Danone a intégré le « Carbon Disclosure Leadership Index » pour la France dans le cadre du « Carbon Disclosure Project » (CDP). Le CDP fournit un outil d'évaluation pour les investisseurs institutionnels ainsi que pour d'autres parties prenantes. En 2014, l'index comprenait les 10 entreprises les plus transparentes et performantes sur les actions menées en faveur de l'atténuation du changement climatique.

En 2014, Danone obtient le score 97 A et fait ainsi partie des dix entreprises françaises les plus performantes dans la lutte contre le changement climatique, grâce à un programme ambitieux de réduction des émissions de carbone.

Notation Forest Footprint Disclosure

Danone a participé au Forest Footprint Disclosure (FFD) dont le but principal est de réduire les effets croissants de la déforestation. Ce classement mondial, établi par le CDP, 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 sa Politique Forêt, rendue publique en 2012, Danone a été de nouveau en mesure de fournir les éléments nécessaires à cette évaluation, mettant en évidence l'intérêt que porte l'entreprise à ses impacts en amont de la chaîne de valeur.

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 deux 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.

L'évaluation de 25 des plus grandes entreprises alimentaires du monde a été réalisée en 2012 sur la base de leur 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. L'évaluation sera renouvelée en 2015. ✕

Rapport d'assurance modérée sur les résultats de la démarche Danone Way de la démarche pour l'exercice 2014 de Danone

À la suite de la demande qui nous a été faite par Danone et en qualité de tiers indépendant, nous vous présentons notre rapport sur les résultats de la démarche Danone Way 2014 (« les Résultats ») figurant au chapitre « Danone Way : la culture et les pratiques clés de Danone déployées dans les filiales pour le développement durable des activités » du rapport Développement Durable 2014.

Responsabilité de la direction

Ces Résultats ont été préparés 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 paragraphes « Evolution de la démarche en 2014 » et « Résultats 2014 » du chapitre « Danone Way : la culture et les pratiques clés de Danone déployées dans les filiales pour le développement durable des activités » apportent notamment des précisions sur les évolutions apportées au Référentiel, sur le périmètre de consolidation et les résultats publiés.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par notre code de déontologie et nos règles de procédures internes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des normes professionnelles.

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, pris dans leur ensemble, sont présentés, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre octobre 2014 et avril 2015 pour une durée d'environ 13 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles et à la norme internationale ISAE 3000¹.

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené plusieurs entretiens avec les personnes responsables de la démarche Danone Way auprès de la Direction du Développement des Organisations et des Dynamiques Sociales en charge du processus de collecte des résultats afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des résultats et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des résultats.

Au niveau de l'entité consolidante, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les résultats et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des résultats.

Au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées² en fonction de leur activité, de leur contribution aux Résultats consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application du Référentiel et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les Résultats des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 23% du chiffre d'affaires.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les résultats ne peut être totalement éliminé.

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, pris dans leur ensemble, communiqués au chapitre « Danone Way : la culture et les pratiques clés de Danone déployées dans les filiales pour le développement durable des activités » du rapport Développement Durable 2014, sont présentés, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- cette année encore, des difficultés de compréhension des exigences fixées par le Référentiel ont été constatées lors des travaux menés sur certaines filiales, en particulier en ce qui concerne le fondamental relatif à « la responsabilité sociale d'entreprise des fournisseurs et partenaires commerciaux » (GOV2);
- les règles définies par le groupe pour évaluer le caractère applicable ou non de certains fondamentaux au regard des spécificités de certaines filiales ne sont pas toutes formalisées dans le Référentiel.

Paris La Défense, le 3 avril 2015

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Philippe Arnaud

Associé

Département Changement Climatique & Développement Durable

1. ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

2. Danone Iberia (ES), Font Vella (ES), Danone Russia (RU), Blédina (FR), Danone Romania (RO), HOD Mexico (MX), Bonafont (MX), Danone de Mexico (MX).

Tableau de correspondance GRI

Le présent rapport respecte l'option de conformité GRI « CORE ».

Les «Aspects» font référence aux enjeux matériels.

	Page de ce rapport	Périmètre	Chapitre et/ou page du DDR
STRATÉGIE ET ANALYSE			
G4-1 Fournir une déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation	P. 4-5	F	
G4-2 Fournir une description des principaux impacts, risques et opportunités	P. 12-15	F	
PROFIL DE L'ORGANISATION			
G4-3 Nom de l'organisation		F	P. 6
G4-4 Principales marques et principaux produits et services		F	CH. 2.3, 2.4
G4-5 Lieu où se trouve le siège de l'organisation		F	P. 6
G4-6 Le nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le rapport		F	CH. 2.2
G4-7 Le mode de propriété et la forme juridique		F	P. 6
G4-8 Les marchés desservis (inclure la répartition géographique, les secteurs desservis et les types de clients et de bénéficiaires)		F	P. 98-100
G4-9 La taille de l'organisation		F	P. 182-190, CH. 4
G4-10 Effectif total	P. 102	F	P. 182-183
G4-11 Le pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	P. 104-108	P	
G4-12 La chaîne d'approvisionnement de l'organisation	P. 12-13 P. 58-65	P	
G4-13 Les changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting		F	P. 85
G4-14 La démarche ou le principe de précaution est pris en compte par l'organisation	P. 17 P. 44-46	F	
G4-15 Les chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	P. 16-17	F	
G4-16 Les affiliations à des associations ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts de l'organisation	P. 16-17	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

NA : non applicable

	Page de ce rapport	Périmètre	Chapitre et/ou page du DDR
ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS			
G4-17 Les entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation		F	P. 394-403
G4-18 Le processus de contenu et du Périmètre des Aspects		P. 10-12	F
G4-19 Répertorier tous les Aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu.		P. 10-14	F
G4-20 Pour chacun des Aspects pertinents, indiquer le Périmètre de l'Aspect au sein de l'organisation		P. 12-14	F
G4-21 Pour chacun des Aspects pertinents, indiquer le Périmètre de l'Aspect en dehors de l'organisation		P. 12-14	F
G4-22 Les raisons et les conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs		NA	
G4-23 Les changements substantiels concernant le Champ d'étude et le Périmètre des Aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting		P. 10-12	F
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES			
G4-24 Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue		P. 14-15	F
G4-25 Les critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue		P. 14-15	F
G4-26 L'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes, et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport		P. 14-15	F
G4-27 Les thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment pour son reporting		P. 14-15	F
PROFIL DU RAPPORT			
G4-28 Période de reporting		2014	
G4-29 Date du dernier rapport publié		Année 2013	
G4-30 Cycle de reporting		Annuel	
G4-31 Indiquer la personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu		P. 157	
G4-32 Option de «conformité» GRI choisie par l'organisation		P. 148	
G4-33 La politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport		P. 143-147	
GOVERNANCE			
G4-34 La structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance		F	CH. 6

		Page de ce rapport	Périmètre	Chapitre et/ou page du DDR
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ				
G4-56	Décrire les valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique	P. 132-137	F	
CATÉGORIE : ÉCONOMIE				
ASPECT PERTINENT : PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ				
G4-DMA	Approche managériale relative à la présence sur le marché	P. 126		
G4-EC5	Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	P. 126	F	
G4-EC6	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	P. 127	F	
ASPECT PERTINENT : PRATIQUES D'ACHAT				
G4-DMA	Approche managériale relative aux pratiques d'achat	P. 58-66	P	
CATÉGORIE : ENVIRONNEMENT				
ASPECT PERTINENT : MATIÈRES				
G4-DMA	Approche managériale relative aux matières	P. 74-83		
G4-EN2	Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	P. 83	P	
ASPECT PERTINENT : ÉNERGIE				
G4-DMA	Approche managériale relative aux énergies	P. 84-91		
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	P. 87-89	P	
G4-EN4	Consommation énergétique en dehors de l'organisation	P. 87-89	P	
G4-EN5	Intensité énergétique	P. 88-89	P	
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	P. 86-91	P	
G4-EN7	Réductions des besoins énergétiques des produits et services	P. 90-91	P	
ASPECT PERTINENT : EAU				
G4-DMA	Approche managériale relative à l'eau	P. 69-73		
G4-EN8	Volume total d'eau prélevé par source	P. 70-71	P	
G4-EN9	Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements	P. 72-73	P	
G4-EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	P. 70-71	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

NA : non applicable

		Page de ce rapport	Périmètre	Chapitre et/ou page du DDR
ASPECT PERTINENT : BIODIVERSITÉ				
G4-DMA	Approche managériale relative à la biodiversité	P. 69-78		
G4-EN12	Description des impacts substantiels des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	P. 72-73	P	
G4-EN13	Habitats protégés ou restaurés	P. 72-73	P	
ASPECT PERTINENT : ÉMISSIONS				
G4-DMA	Approche managériale relative aux émissions	P. 84-97	P	
G4-EN15	Émissions directes de Gaz à Effet de Serre (Scope 1)	P. 86-97	P	
G4-EN16	Émissions indirectes de Gaz à Effet de Serre (Scope 2) liées à l'énergie	P. 86-97	P	
G4-EN17	Autres émissions indirectes de Gaz à Effet de Serre (Scope 3)	P. 86-97	P	
G4-EN18	Intensité des émissions de Gaz à Effet de Serre	P. 88-89	P	
G4-EN19	Réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre	P. 88-89	P	
ASPECT PERTINENT : EFFLUENTS ET DÉCHETS				
G4-DMA	Approche managériale relative aux effluents et déchets	P. 79-83		
G4-EN22	Total des rejets d'eau, par type et par destination	P. 71	P	
G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	P. 79	P	
ASPECT PERTINENT : PRODUITS AND SERVICES				
G4-DMA	Approche managériale relative aux produits et services	P. 81-83		
G4-EN27	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services	P. 81-83	P	
G4-EN28	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	P. 81-83	P	
ASPECT PERTINENT : TRANSPORT				
G4-DMA	Approche managériale relative au transport	P. 92-93		
G4-EN30	Impacts environnementaux substantiels du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité, et des déplacements des membres de son personnel	P. 92-93	P	
ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS				
G4-DMA	Approche managériale relative à l'évaluation environnementale des fournisseurs	P. 58-65		
G4-EN32	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	P. 62	P	

CATÉGORIE : SOCIAL

Sous-catégorie : PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT

ASPECT PERTINENT : RELATIONS EMPLOYEURS/EMPLOYÉS

G4-DMA	Approche managériale relative aux relations employeurs/employés	P. 105-108		
G4-LA4	Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	P. 108	F	

ASPECT PERTINENT : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

G4-DMA	Approche managériale relative à la santé et la sécurité au travail	P. 109-111		
G4-LA7	Salariés exposés directement et fréquemment à des maladies liées à leur activité			
G4-LA8	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	P. 105-108	F	

ASPECT PERTINENT : FORMATION ET ÉDUCATION

G4-DMA	Approche managériale relative à la formation et à l'éducation	P. 112-115		
G4-LA10	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	P. 112-115	F	
G4-LA11	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégories professionnelles	P. 112	P	

ASPECT PERTINENT : DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

G4-DMA	Approche managériale relative à la diversité et égalité des chances	P. 116-120		
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	P. 118-120	P	

ASPECT PERTINENT : ÉGALITÉ DE RÉMUNÉRATION ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

G4-DMA	Approche managériale relative à l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes	P. 116-120		
G4-LA13	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels	P. 119	P	

ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI CHEZ LES FOURNISSEURS

G4-DMA	Approche managériale relative à l'évaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs	P. 58-65		
G4-LA14	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi	P. 62	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

NA : non applicable

Sous-catégorie : DROITS DE L'HOMME

ASPECT PERTINENT : INVESTISSEMENT

G4-DMA	Approche managériale relative aux investissements	P. 129-131		
G4-HR1	Pourcentage et nombre total d'accords et de contrats d'investissement substantiels incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle sur ce point	P. 129	F	
G4-HR2	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité, y compris le pourcentage de salariés formés	P. 129	F	

ASPECT PERTINENT : TRAVAIL DES ENFANTS

G4-DMA	Approche managériale relative au travail des enfants	P. 131	F	
--------	--	--------	---	--

ASPECT PERTINENT : TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE

G4-DMA	Approche managériale relative au travail forcé ou obligatoire	P. 131	F	
--------	---	--------	---	--

ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME CHEZ LES FOURNISSEURS

G4-DMA	Approche managériale relative à l'évaluation des droits de l'Homme chez les fournisseurs	P. 58-65		
G4-HR10	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'Homme	P. 62	P	

Sous-catégorie : SOCIÉTÉ

ASPECT PERTINENT : COMMUNAUTÉS LOCALES

G4-DMA	Approche managériale relative aux communautés locales	P. 122-131		
G4-SO2	Activités avec d'importantes conséquences négatives, réelles et potentielles, sur les communautés locales	P. 122-131	P	

ASPECT PERTINENT : LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

G4-DMA	Approche managériale relative à la lutte contre la corruption	P. 133-135		
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	P. 134-135	P	

ASPECT PERTINENT : POLITIQUE PUBLIQUE

G4-DMA	Approche managériale relative au politique public	P. 137		
--------	---	--------	--	--

ASPECT PERTINENT : CONFORMITÉ

G4-DMA	Approche managériale relative à la conformité	P. 44-45		
--------	---	----------	--	--

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

ASPECT PERTINENT : ÉVALUATION DES IMPACTS DES FOURNISSEURS SUR LA SOCIÉTÉ

G4-DMA	Approche managériale relative à l'évaluation des impacts fournisseurs sur la société	P. 58-65	
G4-SO9	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société	P. 62	P

SOUS-CATEGORIE : RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS

ASPECT PERTINENT : SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

G4-DMA	Approche liée à la santé et à la sécurité des produits	P. 37-55	
G4-PR1	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration	P. 40	P
G4-PR2	Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et 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	P. 46	P

ASPECT PERTINENT : ÉTIQUETAGE DES PRODUITS ET SERVICES

G4-DMA	Approche liée à l'étiquetage des produits et services	P. 48-55	
G4-PR3	Type d'information sur les produits et services et leur étiquetage par les procédures de l'organisation et pourcentage des catégories importantes de produits et de services soumises à ces exigences en matière d'information	P. 48-49	P
G4-PR4	Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires concernant l'information sur les produits et services et leur étiquetage, par type de résultat	P. 50	P
G4-PR5	Résultats des enquêtes de satisfaction client	P. 46	P

ASPECT PERTINENT : COMMUNICATION MARKETING

G4-DMA	Approche liée à la communication marketing	P. 49-52	
G4-PR7	Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris la publicité, la promotion et les parrainages, par type de résultat	P. 50	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

NA : non applicable

*Le rapport
développement
durable évolue
pour plus
d'interactivité,
rendez-vous
prochainement !*

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

Laura Palmeiro
Directrice RSE

Gwenaelle Goeler
Manager Affaires Sociales et Responsabilité Sociétale

Fanny du Payrat
Manager Responsabilité Sociétale



MERCI À TOUS
NOS CONTRIBUTEURS

Assistance rédaction : KPMG et Buy Your Way

Design : Pixelis, Angie pour la couverture

Crédits photos : Stéphan Gladieu, Xavier Lefebvre, Lionel Charrier, Nicolas Gauduchon, Jean-François Hellio, Van Ingen, Thomas Haley, Sipa Press, Fotolia, Infinity MockUp, Patrick Willocq-Fetart - BNP Paribas, EH, LH, Fage, banques d'images Danone

www.danone.com
Blog : <http://downtoearth-danone.tumblr.com/>

Avril 2015

POUR EN SAVOIR PLUS,
RETRouvez sur www.danone.com :



LE RAPPORT
ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL



LE RAPPORT
DÉVELOPPEMENT
DURABLE



LE DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE



LE FOCUS WEB 14

15, RUE DU HELDER 75439 PARIS CEDEX 09

VISITEURS :

17, BOULEVARD HAUSSMANN 75009 PARIS

TÉL:+33 (0)1 44 35 20 20

[WWW.DANONE.COM](http://www.danone.com)
[HTTP://DOWNTOEARTH.DANONE.COM](http://downtoearth.danone.com)

