



– ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2022 –

26 avril 2022

RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉCRITES DES ACTIONNAIRES

Dans le cadre de son Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2022, Danone a reçu 18 questions écrites d'actionnaires conformément aux articles L. 225-108 et R. 225-84 du Code de commerce.

Le présent document, mis en ligne sur le site Internet de la Société conformément aux dispositions légales, comporte les réponses à ces 18 questions.

- QUESTIONS DU FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE -

ENVIRONNEMENT

1. Vous êtes-vous engagés explicitement à aligner vos revenus et vos investissements (CAPEX/OPEX/R&D/fusions-acquisitions...) avec l'objectif de l'Accord de Paris qui vise un réchauffement limité à 1,5 °C ? Comment vous assurez-vous que ces revenus et investissements respectent cet objectif (merci de décrire les méthodologies utilisées) ? Quels sont les principaux plans d'actions et, le cas échéant, les montants d'investissement associés mis en place pour atteindre cet objectif à horizon court, moyen et long terme ?

Dans le cadre de sa Politique Climat, Danone s'est engagée dès 2015 à atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050 (scopes 1, 2 et 3, soit l'ensemble des émissions directes et indirectes, c'est-à-dire y compris celles des fournisseurs et des consommateurs) par la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre ("GES") et la compensation des émissions résiduelles.

En 2019, Danone a pris l'engagement de définir des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre en ligne avec le scénario climatique 1,5°C (maintien du réchauffement climatique en dessous de 1,5°C), et travaille à la construction de sa nouvelle trajectoire. Dans ce cadre, Danone est membre du groupe de travail mené par l'initiative Science-Based Targets (SBTi) pour définir des trajectoires à 1,5°C pour les secteurs en lien avec les forêts, la terre et l'agriculture.

Pour atteindre son objectif de zéro émission nette, Danone a élaboré la stratégie suivante :

- réduction des émissions de gaz à effet de serre de 50% en intensité sur son périmètre de responsabilité élargi (scopes 1, 2, 3) entre 2015 et 2030 et de 30% en valeur absolue sur les scopes 1 et 2 entre 2015 et 2030 ;
- transformation des pratiques agricoles de sa chaîne d'approvisionnement ;
- augmentation de la séquestration de carbone dans le sol ;
- élimination de la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement ;
- compensation des émissions de gaz à effet de serre.

Danone a défini un premier plan d'action 2022-2030 aligné avec le scénario climatique 1,5°C de l'Accord de Paris. Les principaux leviers de ce plan sont :

- la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à des approvisionnements en lait et en ingrédients laitiers grâce à la modification des pratiques agricoles et l'amélioration de l'efficacité des procédés de transformation ;
- la transformation des emballages au niveau de leur conception (objectif de 100% d'emballages recyclables, réutilisables ou compostables d'ici 2025) et des matériaux utilisés (objectif de 50% d'utilisation de plastique recyclé pour réduire la consommation de matière vierge issue de combustibles fossiles), ainsi que l'accélération des modèles de réemploi ;
- la réduction de la consommation d'énergie des opérations (reposant sur l'amélioration de l'efficacité énergétique) et le recours aux énergies renouvelables ;
- le développement de nouvelles alternatives d'origines végétales pour les consommateurs, ayant généralement une empreinte carbone plus faible que les produits laitiers.

2. Quel est le pourcentage de vos activités (exprimé en chiffre d'affaires, revenu net bancaire...) qui dépend directement de la biodiversité ? Quelles sont vos dépenses en faveur de la biodiversité ?

Chez Danone, l'agriculture est au cœur de notre métier et à la base de tous nos produits laitiers, végétaux et de nutrition spécialisée, qui représentent 83 % des ventes mondiales.

Depuis 2018, Danone France a investi 40 millions d'euros pour l'amont agricole afin d'accompagner la transition vers l'agriculture régénératrice dont le premier pilier est de protéger les sols, l'eau et la biodiversité. S'agissant du pôle Nutrition Spécialisée, 69 % des matières premières cultivées en France (fruits, légumes et céréales) ont été évaluées avec la "[Regenerative Agriculture Scorecard](#)" de Danone. Cette Scorecard a été développée en collaboration avec la WWF France et déployée pour encourager l'amélioration des pratiques des agriculteurs et évaluer l'impact du nouveau Référentiel d'Agriculture Génératrice sur le terrain.

Par ailleurs, Danone a lancé son "Regenerative Agriculture Knowledge Center" en 2021 afin de fournir les informations et ressources nécessaires aux agriculteurs sur les pratiques d'agriculture régénératrice. Toutes ces actions contribuent à l'objectif que s'était fixé Danone dans le cadre de son statut de société à mission : avoir, d'ici fin 2021, 15 % de ses volumes d'ingrédients clés approvisionnés de manière directe auprès d'exploitations agricoles activement engagées dans la démarche d'agriculture régénératrice. Danone a largement atteint son objectif puisque en 2021, le pourcentage s'élevait à 19,7%. C'est une première étape clé pour Danone qui souhaite engager l'ensemble de ses agriculteurs partenaires dans cette démarche.

Danone soutient également les Fonds Livelihoods, à hauteur d'un montant total de 83,8 millions d'euros engagés entre 2011 et 2021 :

- Le Fonds Carbone Livelihoods (LCF), est un fonds d'investissement à impact dans la restauration d'écosystèmes naturels et d'actifs carbone et a pour vocation d'investir dans trois types de projets en Afrique, Asie et Amérique Latine : (i) la restauration et la préservation d'écosystèmes naturels, (ii) l'agroforesterie et la restauration des sols grâce à des pratiques agricoles régénératrices, et (iii) l'accès à l'énergie rurale réduisant la déforestation ; et
- Le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (L3F) qui permet aux entreprises de sécuriser la qualité et la quantité de leur approvisionnement, en donnant aux petits exploitants agricoles accès à des pratiques plus durables et à de meilleurs revenus grâce à une bonne connexion aux marchés tout en contribuant à préserver les écosystèmes et la biodiversité à travers des pratiques agricoles qui concilient productivité et respect de l'environnement.

3. Listez les ressources naturelles stratégiques nécessaires à l'exercice de votre activité et/ou à celle de vos clients (eau, énergie, matériaux, etc.) ? Comment évaluez-vous et calculez-vous l'impact de la raréfaction de ces ressources sur vos modèles économiques ? Quelles actions mettez-vous en place pour lutter contre les difficultés d'approvisionnement et saisir les opportunités de développement de « modèles d'affaires circulaires » ? Quels sont vos objectifs en la matière ?

Les activités de Danone sont directement liées à la nature et à l'agriculture, où existent des défis majeurs tels que la sécurité alimentaire, la compétitivité, la volatilité des prix et l'accès aux matières premières. Cela signifie que la durabilité des activités dépend de la capacité de l'Entreprise à renforcer et à protéger la chaîne alimentaire mondiale, tant en termes de qualité que de quantité. Pour cela, Danone bénéficie de plusieurs années d'expérience de partenariat avec les producteurs de lait, de protection de ses sources naturelles et de leurs bassins versants, et de collaboration avec les communautés locales.

Au niveau de ses matières premières, Danone a identifié le lait, l'eau et le plastique comme ressources clés pour sa croissance.

La stratégie de Danone s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence. L'évolution du prix des principales matières premières peut influencer la structure des résultats de Danone, qui, dans ce contexte, gère la volatilité de leur coût au travers des actions suivantes :

- amélioration continue de sa productivité : Danone s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allègement des emballages, meilleure valorisation des sous-composants du lait dans ses produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats, en gérant par exemple, de manière centralisée les achats autres que le lait des pôles EDP et Nutrition Spécialisée ;
- politique d'achat (Market Risk Management) définissant les règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers lorsqu'ils existent. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux.

Danone travaille à renforcer la traçabilité de ses approvisionnements de manière rapprochée avec l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur et met en œuvre des pratiques d'agriculture régénératrice afin de contribuer à la résilience des producteurs et à la sécurisation de ses achats. Concernant le lait, Danone privilégie l'approvisionnement local en lait cru, directement et indirectement, auprès de plus de 59 000 exploitations agricoles dans une vingtaine de pays. La grande majorité du lait collecté par l'Entreprise provient d'exploitations familiales. Danone soutient les producteurs laitiers, en leur fournissant notamment formation et accompagnement technique à la transformation de leurs pratiques en assurant la viabilité de leurs modèles économiques.

Danone a publié en juin 2020 sa Politique Eau, dans laquelle elle réitère le rôle de l'agriculture régénératrice pour assurer le respect des écosystèmes naturels et les cycles de l'eau, définit ses engagements selon différents horizons et réaffirme son soutien à ses partenaires de l'amont agricole pour la mise en place de pratiques favorables à la biodiversité :

- préserver et améliorer la structure physique et biologique du sol pour y accroître le taux de matière organique, via la réduction du labour, la rotation des cultures et l'augmentation de la couverture permanente des sols ;
- maintenir la capacité naturelle du sol à réguler les ressources en eau ;
- préserver la biodiversité animale et végétale en limitant les intrants (engrais minéraux, pesticides et autres produits chimiques) et en augmentant les zones d'habitats naturels (y compris la protection des cours d'eau). À cet égard, Danone s'engage à augmenter les zones tampons d'au moins 15% au sein des exploitations agricoles d'ici à 2030.

Enfin, Danone travaille à améliorer la circularité de ses emballages avec des plans d'actions sur ses marques. Danone s'est engagée à travers sa Politique Emballages à assurer la transition d'une économie linéaire vers une économie circulaire des emballages utilisés par ses différents pôles. Cette ambition se traduit par une série d'engagements, ainsi que par l'initiative "[WeActForWater](#)" du pôle Eaux. Tous ces engagements se concrétisent au niveau local par des feuilles de route et des plans d'actions. En parallèle de ses engagements, l'Entreprise

continue de travailler activement avec la Fondation Ellen MacArthur et au sein d'autres alliances pour accélérer la transition vers l'économie circulaire, à l'image du WWF. En 2021, plus de 50% des volumes mondiaux du pôle Eaux ont été commercialisés dans des emballages réutilisables. Danone a également signé un appel à la mise en place d'un traité au sein des Nations Unies pour lutter contre la pollution plastique. En 2021, Danone a mis en place un module d'e-learning sur les emballages circulaires pour tous ses salariés, avec l'aide d'experts de la Fondation Ellen MacArthur, dans le but de mieux comprendre l'économie circulaire et les emballages, de sensibiliser au contexte et aux actions de Danone et d'encourager la réflexion sur ce sujet afin de favoriser la transformation.

SOCIAL

4. Quel est la proportion de vos mandataires sociaux et de vos salarié.e.s (répartis par typologie) concernés par l'intégration de critères environnementaux et sociaux (E&S) dans la détermination de leur rémunération variable (bonus, rémunération de long terme, intéressement...)?
Quels organes de gouvernance sont chargés du choix et de la validation de ces critères E&S? Comment s'assurent-ils que ces critères sont à la fois pertinents, suffisamment incitatifs et corrélés aux objectifs à atteindre pour mener à bien la stratégie environnementale et sociale du groupe?
(Merci de préciser les critères extra-financiers retenus pour les mandataires sociaux et pour les salarié.e.s).

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est établie par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Gouvernance, et est soumise chaque année à l'approbation de l'Assemblée Générale. Elle définit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ainsi que le processus de décision suivi pour sa détermination et sa mise en œuvre.

Cette politique de rémunération intègre, tant pour la rémunération variable annuelle (bonus), à hauteur de 20%, que la rémunération variable long terme (en actions soumises à des conditions de performance), à hauteur de 30%, des critères de nature sociale, sociétale et/ou environnementale, dont le Conseil d'Administration s'assure qu'ils reposent sur des objectifs exigeants, appréciés dans la durée. Cette rémunération variable long terme en actions de performance concerne, plus largement, environ 1 500 managers clés de Danone, les conditions de performance fixées s'appliquant à l'ensemble des bénéficiaires.

Depuis 2018, une des conditions est liée à la performance environnementale de Danone. Elle repose sur la notation attribuée à Danone par l'organisme CDP au titre de ses programmes en matière de lutte contre le changement climatique, gestion des forêts et sécurisation des ressources en eau. Dans le cadre de l'Assemblée Générale 2022, il est proposé aux actionnaires de Danone d'augmenter de 20% à 30% la pondération, dans les plans de rémunération variable long terme, de la condition de performance relative à la notation attribuée à Danone par CDP en matière de performance environnementale.

5. Quels enseignements tirez-vous des nouveaux modes d'organisation du travail liés à la pandémie du Covid-19 (travail à distance, digitalisation des modes de communication, flexibilité accrue...) mis en place dans votre entreprise en termes d'impacts sur les conditions de travail? Comment votre stratégie de Ressources Humaines intègre-t-elle aujourd'hui ces nouveaux modes d'organisation? Quel dialogue social a été mené sur le sujet (accords, réflexion partagée sur l'avenir du travail...), et ce dans l'ensemble de vos métiers et zones d'implantation?

La pandémie de Covid-19 a contraint toutes les entreprises, y compris Danone, à s'adapter, à adopter des mesures de protection de ses salariés et à étendre encore davantage le télétravail.

Danone permet à ses salariés d'avoir des rythmes de travail adaptés à leurs contextes locaux en autorisant par exemple le temps partiel ou le télétravail. En 2021, l'Entreprise a lancé l'étude "Future of Work" auprès de ses salariés afin de réfléchir à la transformation des méthodes de travail chez Danone. Suite à cette consultation, des solutions ont été co-construites avec les salariés pour leur permettre de travailler depuis un tiers-lieu, d'adapter leur environnement de travail physique et digital et d'organiser leurs façons de travailler dans un contexte hybride.

Ces avancées s'appuient sur un long historique d'une dizaine d'années où le télétravail a été reconnu comme une composante légitime du travail et intégré dans des accords avec les organisations syndicales, notamment en France. De ce fait, le passage à un mode de télétravail généralisé pendant le confinement dû à la pandémie de Covid-19 s'est fait de manière fluide grâce à des habitudes de fonctionnement déjà ancrées. De même, les réflexions en cours sur le "*Future of Work*" bénéficient de cette expérience précieuse.

Par ailleurs, depuis 2014, Danone intègre la promotion de la santé et du bien-être au travail à son programme WISE². Danone a défini une approche systématique bâtie autour de 5 piliers : (i) assurer un bon rythme de travail, (ii) valoriser le travail quotidien, (iii) promouvoir des façons saines de travailler, (iv) encadrer les équipes avec bienveillance et authenticité et (v) promouvoir des styles de vie et un environnement sain. Des guides pratiques encouragent les filiales et les sites à les mettre en œuvre. Plusieurs filiales ont mis en place des initiatives prévoyant :

- le droit à la déconnexion ;
- des vacations de psychologues et d'assistants de service social et des comités de détection des situations d'isolement au travail ;
- la formation du management à la détection et la prévention du stress des équipes.

Ces éléments ont par ailleurs été structurants pour la signature d'un accord en France en 2017 sur la Qualité de Vie au Travail, qui a permis d'inscrire cette démarche dans le dialogue social au sein de l'Entreprise.

En 2021, Danone a poursuivi les mesures mises en œuvre en 2020 et a intensifié ses efforts dans le contexte du projet de réorganisation Local First, notamment en matière de prévention des risques psychosociaux, et a mis l'accent, en particulier, sur :

- l'information et la formation régulière des Ressources Humaines et la gestion du changement sur les mesures à mettre en œuvre pour protéger la santé et le bien-être des salariés dans un contexte en évolution ;
- la mise en place d'un programme d'assistance aux salariés sur tous les sites ;
- la réalisation d'études de faisabilité humaine afin de limiter l'impact des changements apportés par le projet Local First sur le bien-être et la santé mentale des salariés dans tous les pays ;
- une enquête globale bimensuelle appelée "Pulse" conduite auprès de l'ensemble des salariés pour évaluer régulièrement leur bien-être au travail.

6. De manière à pouvoir évaluer l'évolution d'une année sur l'autre, nous reposons la question posée en 2021 pour laquelle les réponses n'ont pas atteint un niveau estimé satisfaisant. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Dans ses principaux pays d'implantation, les pratiques de rémunération de Danone ne se limitent pas au salaire minimum légal local. Au-delà de la rémunération, Danone met en place des avantages sociaux pour ses salariés. Par exemple, l'Entreprise a lancé le programme Dan'Cares en 2009 avec l'ambition de garantir, à terme, à l'ensemble de ses salariés, une couverture santé de qualité qui prend en charge les risques majeurs tout en tenant compte des pratiques des différents marchés. Les trois principaux risques pris en compte sont l'hospitalisation et la chirurgie, les soins ambulatoires et les soins de maternité. Dan'Cares a vocation à être déployé dans toutes les filiales de Danone, y compris dans les pays où ces couvertures ne sont pas prises en charge par les systèmes de santé. Au 31 décembre 2021, 91 672 salariés répartis dans 55 pays (soit deux de plus qu'en 2020) bénéficient d'une couverture santé totalement ou partiellement conforme aux critères définis par Dan'Cares. Parmi les bénéficiaires de Dan'Cares, la plupart ont pu inclure des membres de leur famille.

Danone a affirmé son engagement pour les droits fondamentaux des salariés, qui incluent explicitement la liberté d'association et l'accès à la négociation collective, facteurs décisifs pour l'apport d'un salaire décent aux salariés de l'Entreprise ou de ses fournisseurs, et favorise par une collaboration active avec les organisations syndicales locales la représentation des salariés, comme en attestent les accords signés aux Etats-Unis ou en Turquie ces

dernières années. Danone intègre également le critère de respect de ces droits fondamentaux dans les contrats avec ses fournisseurs, renforçant ainsi les standards sociaux en vigueur dans sa chaîne d'approvisionnement.

Enfin, Danone participe à la coalition B4IG (Business for Inclusive Growth) qui a publié en juin 2021 son « Call for action » appelant tous ses membres à construire une démarche de garantie d'un salaire décent (« *living wage* ») pour leurs salariés et ceux de leur chaîne d'approvisionnement. En ligne avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies à horizon 2030, Danone est engagée dans la définition de sa feuille de route pour assurer un impact positif sur l'éradication de la pauvreté dans sa chaîne d'approvisionnement.

7. Périmètre France : en dehors des investissements en titres de votre entreprise, quelle part des fonds d'épargne salariale proposés à vos salarié.e.s est labellisée responsable (labels ISR, Greenfin, CIES ou Finansol) ? Comment expliquez-vous le maintien de fonds non responsables en l'absence de différence de rentabilité et alors que la Place de Paris est leader sur le sujet ?
Dans vos autres pays d'implantation : vos dispositifs d'épargne à l'intention de vos collaborateurs (retraite ou autres) intègrent-ils également des critères ESG ?
Comment le conseil d'administration ou de surveillance encourage-t-il la souscription de ces types de fonds d'épargne salariale ? »

L'ensemble des salariés de Danone en France ont accès au Plan d'Épargne Groupe (PEG) qui propose 3 fonds prenant en compte dans leur gestion les critères de l'investissement socialement responsable (ISR). Au total, ces fonds représentent 76% de l'encours total du PEG (hors actionnariat salarié) :

- Dan'Dynamique Environnement représente 36% des encours du Plan d'Épargne Groupe. Il est classé article 9 au sens du règlement européen sur la finance durable dit « SFDR » (Sustainable Finance Disclosure Regulation) qui concerne les produits financiers ayant un objectif d'investissement durable, avec les labels GREENFIN et FEBELFIN pour le fonds sous-jacent MIROVA « MIROVA EUROPE ENVIRONMENTAL EQUITY FUND » ;
- Dan'Équilibre représente 22% des encours du Plan d'Épargne Groupe ; et
- le Fonds Danone Communities Solidaire représente 17% des encours du Plan d'Épargne Groupe.

Actuellement, la majorité des sociétés de Danone en France proposent un dispositif de retraite supplémentaire permettant aux collaborateurs d'investir sur un fonds en euros et des fonds qui intègrent des critères ESG. A terme, et en ligne avec les dispositifs prévus par l'article 71 de la loi « PACTE », les régimes de retraite supplémentaire pourront être amenés à évoluer et les supports d'investissement proposés aux salariés être revus. Aujourd'hui, plus de 90% des salariés de Danone en France ont accès à un dispositif de retraite supplémentaire.

Par ailleurs, Danone réalise chaque année une augmentation de capital réservée aux salariés de Danone en France adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise. En 2021, cette augmentation de capital a représenté un montant total de 44,1 millions d'euros. De plus, depuis 2019, Danone réalise également, sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale, des augmentations de capital réservées aux salariés de ses filiales étrangères, dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action". En 2021, une augmentation de capital a ainsi été réalisée au bénéfice des salariés de 32 pays dans lesquels Danone opère, bénéficiant ainsi à environ 70% des salariés éligibles de Danone dans le monde, pour un montant total de 1,9 million d'euros.

Le Conseil d'Administration du 22 février 2022 a décidé de procéder à une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise pour un montant total maximum de souscription de 80 millions d'euros. Par ailleurs, une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de ses sociétés étrangères pourrait être également décidée sous réserve de l'approbation de la résolution correspondante par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.

GOUVERNANCE

8. Publiez-vous une charte détaillant vos engagements en matière de responsabilité fiscale ? Si oui, comment cette responsabilité fiscale s'intègre-t-elle plus largement au sein de votre responsabilité

sociale ? Le conseil revoit-il et approuve-t-il cette charte ? Rendez-vous compte annuellement de l'application des principes de cette charte au travers d'un rapport de responsabilité fiscale ? Ce rapport détaille-t-il les impôts payés pays par pays ?

Danone publie annuellement sa Politique Fiscale sur son site Internet, qui détaille son objectif de gérer sa fiscalité de façon responsable, en s'engageant à ne pas mettre en place des montages fiscaux artificiels, frauduleux ou déconnectés de la réalité opérationnelle. En mars 2021, Danone a rejoint B Team : une organisation à but non lucratif regroupant dirigeants d'entreprise et membres de la société civile en faveur d'un modèle économique plus juste et plus respectueux de l'environnement, et s'est engagée à appliquer ses principes de fiscalité responsable.

En interne, Danone a également déployé un code de conduite afin de prévenir tout risque d'évasion fiscale : il définit des principes d'actions et les comportements à adopter avec les autorités locales.

En externe, Danone participe aux discussions sur la fiscalité avec ses parties prenantes. Ainsi, l'Entreprise soutient les propositions de réformes de fiscalité internationale de l'OCDE. Par ailleurs, elle participe à un accord de partenariat avec l'administration fiscale française dans le cadre de l'initiative Confiance Plus, qui encourage la transparence des échanges entre l'administration et les entreprises.

Danone a publié, en 2019, son premier rapport de contribution fiscale où figure la charge totale d'impôts payés par le groupe par catégorie d'impôt et par région. À compter de 2022, Danone va publier chaque année sur son site internet un rapport de transparence fiscale en donnant de plus en plus d'informations pour arriver à un niveau de détail par pays en 2024.

La fonction fiscalité de Danone est supervisée par le Vice-Président Fiscalité qui rend compte une fois par an au Comité d'Audit, des principaux événements de l'année et de la politique fiscale de l'Entreprise. Ce Vice-Président s'appuie sur une équipe centrale dont l'une des missions est d'effectuer des revues de performance régulières avec les principales régions. Au niveau régional et local, un réseau de responsables fiscalité est en charge d'assurer l'application de la Politique Fiscale et la conformité des entités avec les réglementations en vigueur.

9. Publiez-vous une charte de lobbying* responsable ?

Êtes-vous membres d'associations professionnelles dont certaines positions sont controversées au regard de l'intérêt général ? Si oui, quelles actions menez-vous pour réorienter les positions de ces associations ?

Quels moyens (humains et financiers) consolidés (i.e. sur l'ensemble de votre périmètre géographique) allouez-vous à la représentation d'intérêt ?

* « Le lobbying – ou la représentation d'intérêts – joue en effet un rôle croissant dans l'élaboration de la décision publique. Les organisations concernées (entreprises, organisations professionnelles, associations, acteurs publics...) y consacrent du temps et des budgets importants. Lorsqu'il est conduit avec intégrité et que son usage est rendu clair et transparent, le lobbying peut jouer un rôle positif et contribuer à apporter aux décideurs publics des éléments d'analyse permettant de nourrir leur réflexion. A contrario un lobbying non régulé peut entraîner des abus ayant pour effet des décisions répondant plus à des intérêts particuliers privés qu'à l'intérêt général. » (Transparency International)

Danone a une charte de lobbying responsable : cette politique dite « relative aux activités de plaidoyer », publiée sur son site Internet, décrit la vision de l'Entreprise en matière de plaidoyer et la manière dont elle travaille avec les différentes parties prenantes externes (acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, dont des associations professionnelles, mais également des ONG, think-tanks, experts et scientifiques, autres entreprises...). La politique définit les comportements attendus de ses salariés, et les attentes de conformité de toute action de plaidoyer, soit :

- le respect de toutes les lois et réglementations nationales et internationales applicables ;
- l'alignement avec la raison d'être de l'Entreprise consistant à "apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre" : lorsque l'Entreprise s'engage dans des activités de plaidoyer, elle le fait en gardant à l'esprit les intérêts du consommateur et la volonté d'atteindre des objectifs de santé publique ; et

- la conformité aux politiques et des procédures de Danone en matière de loyauté des pratiques (Politique d'Intégrité, Code de Conduite des Affaires...).

La politique décrit également les mécanismes de contrôle des activités de plaidoyer de Danone, ainsi que le reporting externe lié à son plaidoyer, soumis aux réglementations nationales en vigueur. Danone est, par exemple, inscrite aux registres des représentants d'intérêts de l'Union Européenne, à celui de la Haute Autorité Française pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP) et à celui des Etats-Unis régit par le US Lobbying Disclosure Act – où peuvent être trouvées ces informations de moyens alloués à la représentation d'intérêts.

10. La loi sur le devoir de vigilance prévoit l'élaboration du plan de vigilance en association avec les parties prenantes de la société, notamment les partenaires sociaux. De plus, l'une des mesures de ce plan consiste en la mise en place d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives. Les organisations syndicales ont en effet une connaissance du terrain et la capacité d'alerter la société et de faire remonter des informations précieuses dans l'exercice du devoir de vigilance. Comment votre Groupe intègre-t-il ses partenaires sociaux – aux niveaux local et global – aux différentes étapes de l'élaboration, de l'évolution et de la mise en œuvre de son plan de vigilance ? Quels moyens le Groupe leur apporte-t-il pour accomplir cette mission ? Comment les partenaires sociaux sont-ils associés au compte-rendu sur la mise en œuvre effective de ce plan de vigilance ?

Dans le cadre de l'application de la loi relative au devoir de vigilance, afin d'agir pour la défense des droits fondamentaux dans l'ensemble de la chaîne de valeur, les échanges avec les partenaires sociaux ont été engagés. Des réunions dans ce sens ont eu lieu avec l'UITA et ses syndicats affiliés, afin de bénéficier des sources privilégiées d'information auxquelles les syndicats ont accès et de leur présenter le plan de vigilance de Danone. La Déclaration de Performance Extra-Financière (« DPEF ») et le plan de vigilance de Danone sont présentés au chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel chaque année. Ce document est mis à disposition de la représentation du personnel conformément à la loi et aux accords collectifs en vigueur dans l'Entreprise. Le dialogue social est un des thèmes centraux de la DPEF de Danone dans laquelle les relations avec les instances de représentation du personnel et les organisations syndicales sont décrites.

Danone a développé un système d'alerte professionnelle (Danone Ethics Line) dans le cadre duquel les salariés, les fournisseurs et tout autre tiers peuvent, en toute confidentialité et, si nécessaire, de manière anonyme, faire part de leurs préoccupations concernant toute violation du Code de Conduite des Affaires, tout comportement illégal, toute mauvaise pratique financière et toute activité présentant un risque pour l'environnement ou les droits humains. L'outil est accessible sur Internet depuis tous les pays et par tous et disponible en 15 langues. Conformément à la loi sur le devoir de vigilance, ce système d'alerte a fait l'objet, en 2017, d'une discussion avec les organisations syndicales de Danone.

La Danone Ethics Line est communiquée en permanence à tous les salariés, par l'intermédiaire du Code de Conduite, des formations à la conformité, d'affiches sur site ainsi que dans toutes les politiques de conformité de Danone.

Danone est engagée dans la collaboration avec les organisations syndicales, où celles-ci jouent le rôle de lanceur d'alerte ou de source d'information sur les situations critiques potentielles. Danone est convaincue de la valeur ajoutée de cette collaboration, permettant un accès à des informations des salariés ou travailleurs sur le terrain, grâce à l'implantation des organisations syndicales dans des secteurs à risque comme l'agriculture ou le transport.

A titre d'exemple, Danone est engagée dans une expérimentation avec l'UITA et les organisations syndicales du secteur du transport, afin de collecter des informations de terrain sur les conditions de travail réelles, et de détecter des situations s'apparentant à du travail forcé. Le travail porte sur les modalités d'action et sur les moyens de remédiation potentielles auprès des fournisseurs concernés, y compris en association avec des pairs.

Danone est également à l'écoute des organisations syndicales qui, en lien avec des ONG présentes dans certains secteurs, peuvent jouer le rôle d'observateur de l'impact de l'activité de Danone sur les écosystèmes locaux. Dans le cadre des plans d'action de Danone pour favoriser le développement et la durabilité de la production

locale de lait en Afrique de l'Ouest, ce type d'intervention permet par exemple de rechercher une amélioration de l'impact positif sur les modèles de développement dans les pays concernés.

- QUESTION DE MONSIEUR REMY GUERIN -

1. Quelles sont les conséquences attendues de la CSRD chez Danone, comment anticipez-vous sa mise en œuvre en interne, quels risques entrevoyez-vous, et quels avantages compétitifs en attendez-vous ?

La directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), également appelée directive sur le Reporting Durable des Entreprises, vient étendre les exigences mises en place par la directive européenne 2014/95/UE sur le reporting extra-financier (Non Financial Reporting Directive) et définir le cadre de la pleine intégration des dimensions Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) dans la performance globale et long terme des entreprises.

A date, cette directive est en cours de finalisation par les instances européennes compétentes et devra ensuite être transposée en droit français; elle pourra dans ce cadre faire l'objet d'ajustements et précisions. Il est donc aujourd'hui difficile pour Danone de se prononcer définitivement.

A ce stade, les principaux changements qui pourraient intervenir par suite de la Directive seraient les suivants :

- un rôle accru du Comité d'Audit dans la supervision des sujets ESG. Aujourd'hui, ces sujets sont principalement suivis par le Comité Engagement du Conseil d'Administration de Danone ;
- la mise en place au niveau européen de standards détaillés de reporting extra-financier (Sustainability Reporting Standards) qui sont en cours d'élaboration par l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) et viendront renforcer les exigences en matière de communication sur les engagements et la stratégie ESG des entreprises.

Depuis plusieurs années, Danone a mis en place, de manière volontaire, des process lui permettant de mesurer, centraliser et auditer des informations s'inscrivant dans le cadre de son reporting ESG, tels que : (i) le "Danone Way", programme initié par Danone dès 2001 pour mesurer la performance et le niveau de maturité de ses filiales au regard de ses engagements et priorités en matière de développement durable ; (ii) la certification B Corp, dans le cadre de laquelle ses filiales sont auditées par B-Lab, organisme de certification indépendant ; (iii) le déploiement de son statut de société à mission, qui fait l'objet d'un suivi par le Comité de Mission ainsi que par un organisme tiers indépendant.

En conséquence, Danone communique d'ores et déjà sur un grand nombre d'informations en matière sociale et environnementale et n'anticipe pas, à ce stade, d'impact majeur de cette nouvelle réglementation sur son reporting.

- QUESTION DE TRILLIUM ASSET MANAGEMENT -

1. Trillium Asset Management a rencontré Danone en janvier afin de discuter de nos préoccupations concernant la décision de l'entreprise de rompre les contrats avec 89 producteurs pour Horizon Organic et les graves répercussions de cette décision sur les moyens de subsistance des producteurs et sur l'économie locale. En l'absence d'informations claires de la part de Danone et d'acceptation de notre demande de réunion de suivi depuis lors, pouvez-vous nous dire si et comment Danone investira dans la région touchée du Nord-Est des Etats-Unis et quelles mesures supplémentaires l'entreprise est prête à prendre pour garantir la sécurité financière de ses producteurs de longue date en cette période de perturbation et d'incertitude ?

L'un des éléments fondateurs de l'approche de Danone est son double projet économique et social, selon lequel les objectifs économiques et sociaux sont interdépendants. L'Entreprise s'engage à respecter les normes les plus élevées en matière de développement durable, comme en témoignent la certification B Corp en Amérique du Nord et son adoption du statut de société à mission en France.

En ce qui concerne la décision évoquée, les équipes de Danone North America ont exploré diverses options avant de prendre cette décision, notamment liées à la transformation du lait, à l'optimisation des itinéraires de transport du lait, ainsi qu'aux acheteurs alternatifs, mais les défis rencontrés restent complexes. Dans ce contexte, Danone reconnaît que les avis de non-renouvellement envoyés à 89 agriculteurs de la région nord-est est une situation difficile et a donc mis en place un plan de transition pour les producteurs de laits biologiques du Nord-Est en quatre parties :

- Premièrement, Danone a décidé d'offrir aux producteurs concernés la possibilité de prolonger leur contrat actuel de six mois supplémentaires, pour un total de 18 mois, se terminant le 28 février 2023.
- Deuxièmement, à la suite de ses échanges avec les producteurs de laits, l'Entreprise a décidé d'apporter un soutien financier supplémentaire pendant cette période.
- Danone donne accès (sans frais pour l'agriculteur) à des conseillers financiers agricoles spécialisés dans le soutien à la communauté agricole.
- Compte tenu des problèmes d'infrastructure, de transport et de transformation dans le Nord-Est des Etats-Unis, Danone propose de travailler avec les parties prenantes régionales, y compris les gouvernements des États et le gouvernement fédéral, pour explorer des solutions de co-investissement qui permettront de relever certains des défis systémiques liés à l'infrastructure des produits laitiers biologiques de la région. Danone a l'intention de fournir plus de détails au fur et à mesure de ses discussions avec les parties prenantes intéressées.

L'Entreprise est restée en contact permanent avec tous les producteurs. Sa priorité absolue est de s'assurer que ces producteurs se sentent accompagnés pendant cette période et les équipes continuent d'évaluer la meilleure façon de leur apporter un soutien pendant cette transition.

1. La publication de l’empreinte plastique de Danone pour 2021 (750 994 tonnes métriques) montre une augmentation par rapport à 2020 (716 500 tonnes métriques) plutôt qu’une diminution (p.170 du Document d’Enregistrement Universel). Etant donné que l’une des politiques de Danone en matière de plastique est « d’éliminer les emballages plastiques problématiques ou inutiles », **pouvez-vous expliquer pourquoi son empreinte plastique a augmenté plutôt que diminué ?**

Bien que l’empreinte plastique de Danone ait augmenté de 4,8% par rapport à 2020, la tendance est négative puisqu’elle a diminué par rapport à 2019 et 2018 (respectivement de -6% et de -5%).

La croissance de 2021 par rapport à 2020 est due à l’augmentation des volumes d’EDP et des Eaux, avec notamment une faible récupération des formats. Nous sommes engagés dans la réduction de l’utilisation de plastique vierge, et, par le biais de l’engagement mondial de la FEM, nous nous sommes engagés à réduire l’utilisation de plastique vierge de 33% en 2025 par rapport à 2019. En 2021, nous avons atteint -6% par rapport à la base de 2019.

2. Danone déclare avoir progressé de 84% par rapport à son objectif de 100% d’emballages recyclables, réutilisables ou compostables d’ici 2025. Bien que cela ne soit pas indiqué dans le Document d’Enregistrement Universel, les données fournies à la Fondation Ellen MacArthur indiquent que les emballages réutilisables ne représentent qu’une très faible proportion de cet objectif (4,8% en 2020) ([Global Commitment 2021 Signatory Report](#)). Etant donné que la FEM décrit les systèmes réutilisables comme « l’option préférée » notant que « nous ne pouvons pas recycler notre chemin hors des problèmes de plastique auxquels nous sommes actuellement confrontés » ([Global Commitment 2021 Progress Report, p.17](#)), **Danone a-t-il des plans pour augmenter de manière significative la part des emballages réutilisables dans son portefeuille et introduire un objectif distinct pour les emballages réutilisables afin d’en suivre les progrès?**

En 2020, 4,8 % des emballages plastiques de Danone étaient réutilisables, ce qui place Danone au deuxième rang des signataires de l’engagement mondial de la FEM pour les produits alimentaires et les boissons. Si ce chiffre semble faible, il ne reflète pas l’importance de la réutilisation dans l’Entreprise. En 2021, plus de 50% des volumes de ventes mondiales de l’activité Eaux ont été vendus dans des emballages réutilisables. Il s’agit principalement de bonbonnes sur les marchés émergents (comme l’Indonésie, le Mexique et la Turquie) qui, compte tenu de leur taille et du nombre de rotations, fournissent des volumes d’eau élevés avec une utilisation minimale d’emballages.

Au-delà de l’activité des bonbonnes, nous pilotons de nouveaux modèles dans l’Union Européenne, à la fois dans des formats consignés et distribués. Par exemple, nous sommes en partenariat avec Loop by Terracycle depuis mai 2019 pour proposer aux consommateurs des bouteilles consignées evian & Badoit en France, et plus récemment une gamme complète de pots en verre pour l’alimentation des bébés sous la marque Bledina. Nous avons également testé la distribution de yaourts en vrac avec Carrefour et des magasins de vrac à Paris.

Nous reconnaissons qu’il s’agit encore de projets pilotes à petite échelle qui nous permettront de tester et d’apprendre avant de passer à l’échelle supérieure et de fixer un objectif distinct ambitieux. Cela nécessitera également une collaboration avec nos pairs et d’autres acteurs de la chaîne de valeur tels que les détaillants, les prestataires de services logistiques et de nettoyage afin de co-construire l’infrastructure nécessaire.

3. Danone s’est révélé être le premier pollueur plastique d’Indonésie en 2021 (13,37% des articles en plastique trouvés) et en 2020 (18,04% des articles en plastique trouvés) par l’audit de marque [Break Free From Plastic](#), en partie à cause des gobelets à eau à usage unique de 240 ml de la marque AQUA et des couvercles en film non recyclables. **Danone envisage-t-il de mettre fin à l’utilisation de ce format d’emballage compte tenu de la pollution qu’il engendre ?**

Danone Aqua est pleinement engagée à agir sur la question de la pollution plastique, notamment avec son engagement à récupérer plus de plastique qu’il n’en utilise d’ici 2025. Parmi les actions les plus récentes, citons

la co-fondation de l'Indonesia Packaging Recovery Organization, l'investissement dans Circulate Capital Ocean Fund, y compris le co-investissement dans Reciki, l'une des principales entreprises indonésiennes de gestion des déchets, ainsi que le partenariat avec Veolia pour construire la plus grande usine de rPET en Indonésie.

Concernant le gobelet à eau spécifique de 240 ml, il s'agit d'un format abordable populaire dans le pays, largement utilisé par d'autres marques concurrentes également. Nous souhaitons proposer un design alternatif, entièrement recyclable, que nous avons testé dans certaines régions spécifiques et qui serait déployé en cas de succès.

- QUESTION DE FEDERATED HERMES POUR LA COALITION CLIMATE ACTION 100+ -

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'Administration, chers actionnaires.

Je m'appelle Zoe de Spoelberch et je travaille pour EOS chez Federated Hermes. Je fais cette déclaration au nom de nos clients de l'intendance et en tant que chef de file avec la MFS pour Danone dans le cadre de l'initiative Climate Action 100+. CA100+ est une initiative d'investisseurs qui vise à s'assurer que les plus grandes entreprises émettrices de gaz à effet de serre dans le monde prennent les mesures nécessaires pour lutter contre le changement climatique. À ce jour, plus de 700 investisseurs, représentant environ 68 000 milliards de dollars d'actifs sous gestion, se sont engagés à soutenir l'initiative Climate Action 100+, ce qui équivaut à plus d'un tiers de tous les actifs sous gestion dans le monde. Ces investisseurs sont conscients que pour atténuer l'exposition de leurs investissements au risque climatique et garantir des rendements durables à leurs bénéficiaires, les entreprises qu'ils détiennent doivent réduire leurs émissions et contribuer à accélérer la transition vers des émissions nettes nulles d'ici 2050 ou avant.

Nous tenons à souligner l'engagement continu de l'Entreprise en faveur de l'action climatique et du dialogue avec les investisseurs dans le cadre de cette initiative. Avec l'initiative qui en est maintenant à sa cinquième année, nous recherchons un haut degré d'alignement entre la performance de l'Entreprise et le standard de l'Entreprise nette zéro. Danone a un bon degré d'alignement, mais plusieurs domaines clés nécessitent encore des actions supplémentaires, en particulier les objectifs et l'alignement de l'allocation des capitaux.

1. L'année dernière, nous avons demandé une feuille de route vers le Net Zero qui inclut des objectifs de réduction des émissions à court et moyen terme couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur et qui soient alignés sur une trajectoire de 1,5°C. Danone nous a informés que ce plan d'action sera mis à jour dans le cadre d'une trajectoire de 1,5°C et sera ensuite divulgué lorsque les recommandations sectorielles du SBTi seront finalisées. Quand l'entreprise prévoit-elle d'avoir un objectif fondé sur la science, validé comme aligné sur une trajectoire de 1,5°C, en utilisant les nouvelles orientations de l'initiative SBT pour le secteur ?

Danone a l'intention de soumettre à l'approbation de l'initiative Science-Based Targets (SBTi) ses objectifs de réduction à court terme fondés sur la science, conformément à la trajectoire 1,5°C, et de les publier d'ici fin 2022. Danone est membre du groupe de travail dirigé par SBTi afin de définir les trajectoires de 1,5°C pour les secteurs de la forêt, de la terre et de l'agriculture. Ses objectifs scientifiques seront conformes avec la « Forest, Land, and Agriculture science-based target setting-guidance », qui est encore en cours de développement et devrait être publiée fin juin 2022.

2. Nous avons également noté dans notre dialogue EOS avec Danone que vous avez l'intention de publier une feuille de route vers 1,5C d'ici la fin de cette année. Cette feuille de route inclura-t-elle un plan d'action et des objectifs intermédiaires afin de démontrer les progrès de l'entreprise pour atteindre 1,5C ?

Dans le cadre de son processus de définition de l'objectif 1,5°C en cours, Danone a commencé à mettre à jour ses plans d'action existants qui étaient précédemment alignés sur les trajectoires 2°C. Bien que Danone ait défini un premier plan d'action pour 2022-2030 en accord avec le scénario de changement climatique de 1,5°C de l'Accord de Paris, il est important de rappeler que le groupe n'a pas encore communiqué son intention de publier une feuille de route vers 1,5°C d'ici la fin de l'année. Comme déclaré dans le Document d'Enregistrement Universel pour les objectifs scientifiques de 2°C, Danone continuera à rendre compte de ses progrès par rapport aux nouveaux objectifs scientifiques de 1,5°C.

3. L'entreprise s'engagera-t-elle à aligner ses dépenses d'investissement sur l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique à 1,5C ?

En 2010, Danone a mis un prix sur le carbone dans son processus d'approbation des dépenses d'investissement afin de réorienter les investissements vers des solutions moins carbonées, des technologies propres et efficaces, des énergies renouvelables, et plus globalement vers des projets contribuant à la réduction de ses émissions de

GES. Depuis lors, les retours sur investissements ont été évalués en termes d'impact carbone pour soutenir sa transformation. Ce processus contribuera à l'exécution du plan d'action 1,5°C.