

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES 2025

24 avril 2025

INTRODUCTION DU PRÉSIDENT

Gilles Schnepf

Président du Conseil
d'Administration



UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DOTÉ D'EXPÉRIENCES ET EXPERTISES DIVERSIFIÉES ET COMPLÉMENTAIRES



PRÉSIDENT

GILLES SCHNEPP



ADMINISTRATICE RÉFÉRENTE

VALÉRIE CHAPOULAUD-FLOQUET



DIRECTEUR GÉNÉRAL

ANTOINE DE SAINT-AFFRIQUE



REP. SALARIÉS

FRÉDÉRIC BOUTEBBA



GILBERT GHOSTINE



LISE KINGO



PATRICE LOUVET



SANJIV MEHTA



GÉRALDINE PICAUD



SUSAN ROBERTS



REP. SALARIÉS

BETTINA THEISSIG

11

Administrateurs

89%

Taux d'indépendance¹

44%

Taux de féminisation¹

56%

Nationalité étrangère¹

 Administrateurs indépendants

 Renouvellement des mandats d'administrateurs proposé à l'Assemblée Générale du 24 avril 2025

1. Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans ce calcul

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION TRÈS ENGAGÉ

DE NOMBREUX SUJETS EXAMINÉS ET DÉBATTUS EN 2024



10 réunions du Conseil



95% taux de participation

14 réunions de Comités

100% taux de participation

SCHÉMA DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2025 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

ÉQUILIBRE ENTRE CRITÈRES FINANCIERS, CRITÈRES DE DURABILITÉ, ET CRITÈRES MANAGÉRIAUX

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

- Critères financiers (60%) : croissance du chiffre d'affaires¹, vol/mix¹, marge opérationnelle courante, *free cash flow*
- Critères de durabilité (20%) : réduction des émissions de gaz à effet de serre¹, % de salariés couvert par B Corp, volume des produits de base vérifié *Deforestation & Conversion Free*, Certification *Fair Wage Network* de Danone (salaire décent) (nouveau critère 2025)
- Critères managériaux (20%)

PLAN DE RÉMUNÉRATION LONG-TERME

- BNPA courant (20%)
- TSR vs. indice Stoxx Europe 600 F&B (25%)
- Retour sur capitaux investis (25%)
- Conditions de durabilité (30%) : réduction du taux de sucre (10%), des émissions de gaz à effet de serre¹ (10%) et de l'intensité de la consommation d'eau (10%)

PRÉSENTATION STRATÉGIQUE

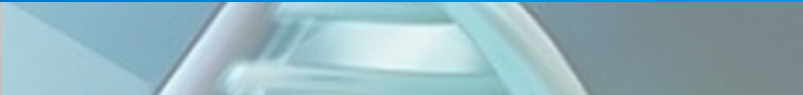
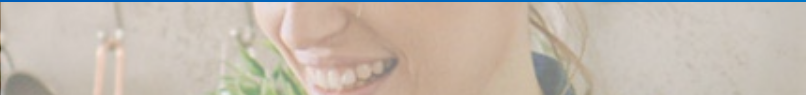
Antoine de Saint-Affrique

Directeur Général





TOUT COMMENCE PAR CE QUI FAIT DANONE



LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION



NOTRE MISSION



NOTRE SCIENCE

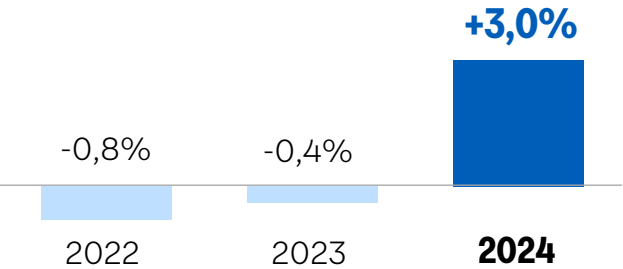


**NOS CATÉGORIES
ET NOS MARQUES**

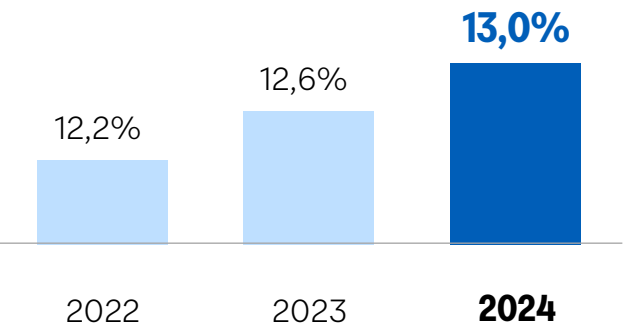
NOUS CLÔTURONS LE PREMIER CHAPITRE DE RENEW DANONE

3 ANS DE TRANSFORMATION RADICALE

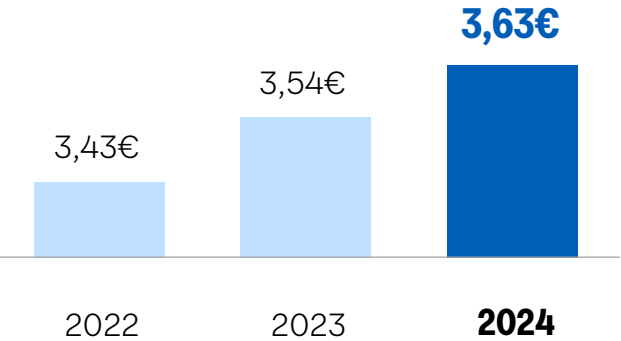
Volume/mix



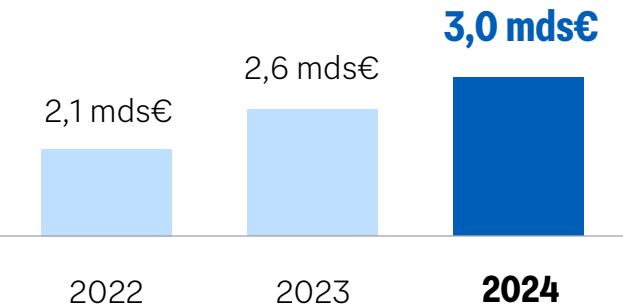
Marge opérationnelle¹



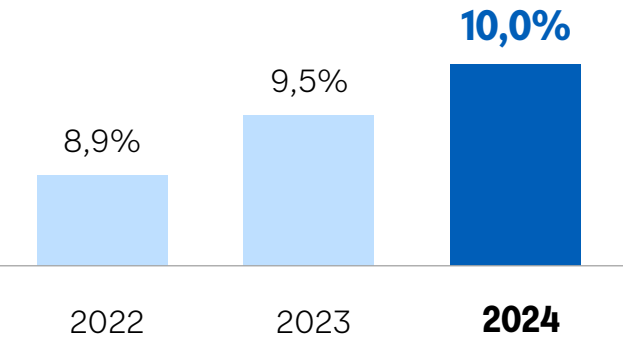
BNPA¹



Free Cash Flow



ROIC



#1
in 2024



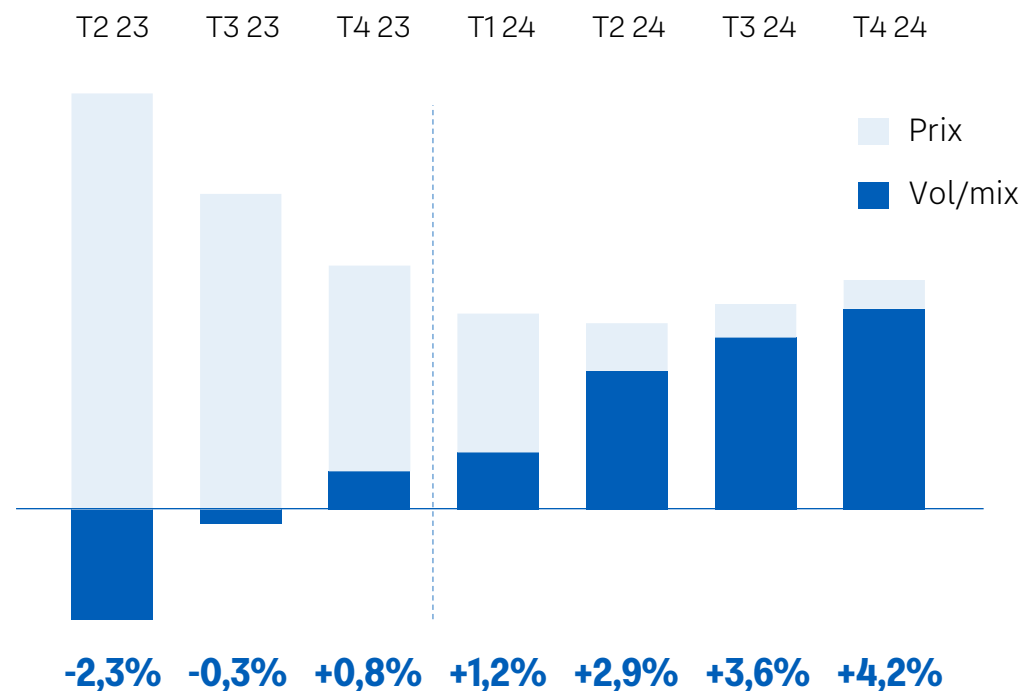
AAA-
in 2024

1. Marge opérationnelle et BNPA courants

L'ANNÉE 2024 TÉMOIGNE DE LA PERTINENCE DE NOTRE MODÈLE

AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE NOTRE CROISSANCE

Rééquilibrage progressif de notre modèle de croissance



En développant nos meilleurs actifs, en stimulant notre cœur de gamme et en redressant nos actifs les moins performants



Croissance à deux chiffres¹

des gammes hyper protéinées,
des produits liés au café
et de la nutrition médicale en 2024



Volume/mix restauré

5 trimestres consécutifs de
volume/mix positif en EDP Europe



Croissance de +12%¹

de Mizone en 2024

NOUS NOUS APPUYONS SUR LES FONDAMENTAUX RÉTABLIS AVEC RENEW

POUR CRÉER DE LA VALEUR AVEC NOTRE PORTEFEUILLE ET NOS ACTIFS

Gérer activement
notre portefeuille



Reprendre le leadership
de nos catégories



Tirer le meilleur
de notre science



Faire des choix
d'investissement clairs



Développer des compétences
adaptées au futur



Favoriser une culture
basée sur la réussite

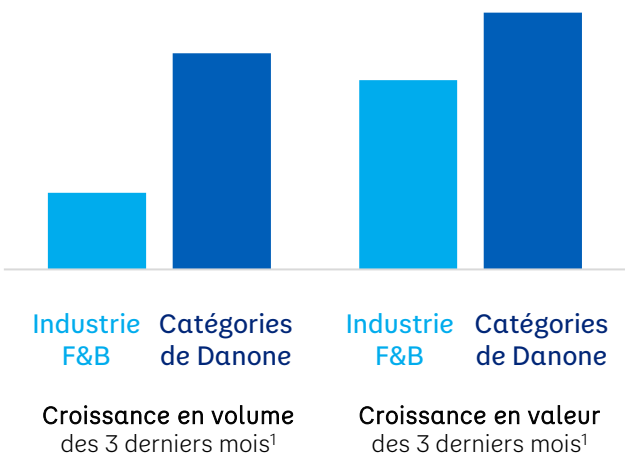


CRÉATION
DE VALEUR
CONSTANTE,
COMPÉTITIVE
ET AMBITIEUSE

NOUS CAPITALISONS SUR NOTRE PORTEFEUILLE UNIQUE AXÉ SUR LA SANTÉ

CRÉER DE LA VALEUR À TRAVERS NOS CATÉGORIES ET NOS CANAUX DE DISTRIBUTION

Des catégories
qui progressent plus vite
que la moyenne de l'industrie



Une entreprise reconnue
pour sa mission d'apporter
la santé par l'alimentation

88% ≥ 3,5 étoiles
HSR en 2024²

Santé intestinale, Protéine,
Immunité, Hydratation

Des canaux de distribution
diversifiés et stratégiques

Canaux hors-domicile, impulse & on-the-go,
pharmacies, hôpitaux et soins à domicile

>50% du chiffre
d'affaires

Croissance 2x à 3x plus rapide
que celle de la grande distribution

1. Nielsen Scantrack et univers RMS de Danone pour les trois derniers mois jusqu'à fin novembre 2024; 2. Pourcentage des volumes de produits vendus ayant obtenu un score supérieur ou égal à 3,5 étoiles selon le système de notation Health Star Rating (HSR); calculé pour les catégories Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Eaux; l'algorithme HSR prend en compte les composants négatifs des produits qui pourraient potentiellement augmenter certains risques pour la santé, tels que l'énergie, les graisses saturées, le sodium et les sucres totaux.; selon ce système, tout produit ayant obtenu 3,5 étoiles ou plus est considéré comme un choix sain

NOUS INVESTISSONS CONTINUELLEMENT POUR LA CROISSANCE FUTURE

REBÂTIR DES COMPÉTENCES UNIQUES POUR STIMULER LA CRÉATION DE VALEUR FUTURE

**RÉINVESTISSEMENTS
CONTINUS
>100 pb**

Moyenne par an 2022-2023-2024

UNE EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ACCRUE

Taux de remplissage >96%
pour la 2^e année

Niveaux de productivité supérieurs
à la moyenne de l'industrie

Centres de planification intégrée
en Amérique du Nord et en Europe

STIMULER LA CROISSANCE FUTURE

Brevets et articles scientifiques

Recherche et preuves cliniques

Projets pilotes en santé numérique



NOUS REPRENONS PROGRESSIVEMENT LE LEADERSHIP DE NOS CATÉGORIES

EN NOUS APPUYANT SUR LA SCIENCE POUR DÉVELOPPER DES INNOVATIONS PERTINENTES
POUR LE CONSOMMATEUR

Promouvoir la santé par l'alimentation



DANONE JOINS THE FIGHT AGAINST TYPE 2 DIABETES

In March 2024, the U.S. Food and Drug Administration (FDA) announced the first-ever qualified health claim for yogurt, recognizing a potential link between regular yogurt consumption and a reduced risk of type 2 diabetes.

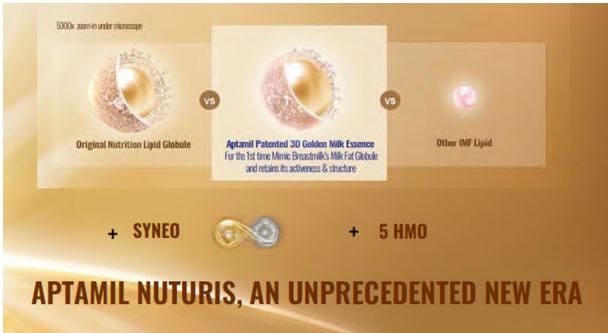


Providing nutrition you need to support your GLP-1 journey

Our mission is to bring health through food to as many people as possible. We're by your side on your GLP-1 weight loss journey with nutrient-rich, delicious food and beverages from our Danone portfolio.



Développer des brevets et des innovations de rupture



Tirer parti de la supériorité de notre science pour créer de la valeur pour les consommateurs

3 Benefits

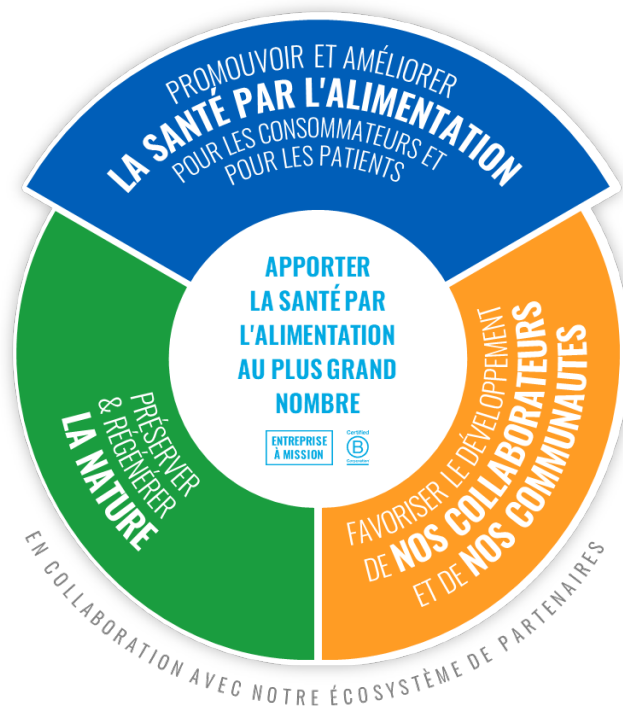
- 1 BILLION ACTIVE PROBIOTICS*
- SUPPORTS DIGESTIVE HEALTH*
- DAILY NUTRIENTS†

ENJOY ACTIVIA'S HEALTH BENEFITS



NOUS RECONNECTONS MISSION ET PERFORMANCE

Recentré



Aligné sur la stratégie

- Axé sur l'impact
- Assurant la résilience
- Intégré au business

— RENEW —
DANONE

Transformationnel

- Méthane & Agriculture
- Eau & Énergie
- Collaborateurs & Communautés

92,8%
DU CHIFFRE D'AFFAIRES

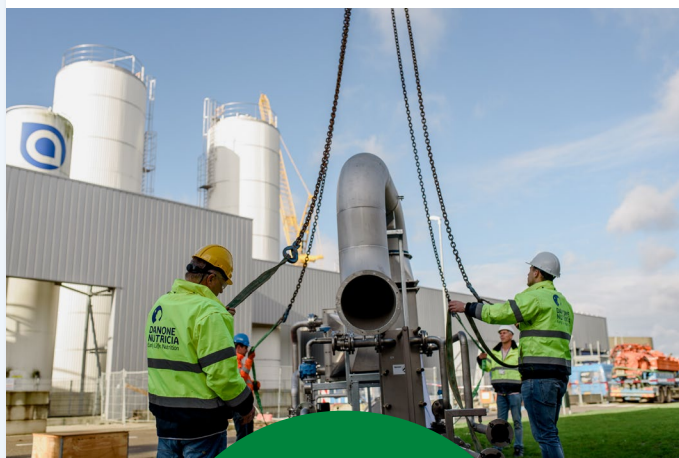
Certified
B
Corporation

NOUS RÉDUISONS NOS ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

AVEC DES PROGRÈS CONTINUS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE NOTRE PLAN DE TRANSITION CLIMATIQUE



Scopes 1 & 2 (énergie & industrie)



-34,5%

réduction de CO₂
depuis 2020

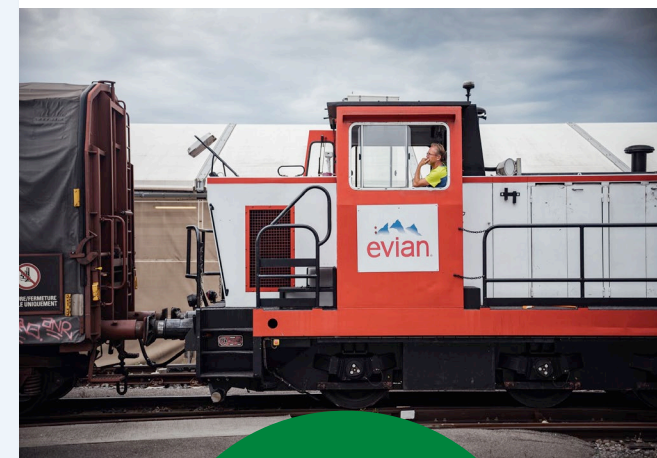
Scopes 1 & 3 FLAG (Forêts, Terres et Agriculture)



-25,3%

d'émissions de méthane
depuis 2020

Scope 3 non-FLAG (énergie & industrie)

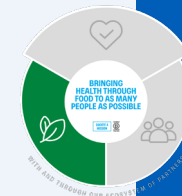


-12,5%

réduction de CO₂
depuis 2020

NOUS TRANSFORMONS NOS EMBALLAGES

POUR PROMOUVOIR UN SYSTÈME CIRCULAIRE D'EMBALLAGES À FAIBLE IMPACT CARBONE



Amélioration de la conception de nos emballages pour plus de recyclabilité

85% d'emballages recyclables, réutilisables ou compostables



Noir détectable



Emballage transparent

Et co-construction de systèmes efficaces de collecte



- > Co-financement
- > Responsabilité des producteurs
- > Système de consigne pour les bouteilles

Réduction de l'utilisation du plastique vierge



evian 100% plastique recyclé en 2025



Contenu recyclé au-delà de la catégorie Eaux



Retrait des étiquettes

-11% de plastique (depuis 2018)

-21% de plastique vierge (depuis 2018)

Nouveaux modèles économiques et innovations sans plastique



Stations de recharge evian



Participation au programme national de réemploi en France



Options sans plastique (papier, aluminium)

NOUS ACCOMPAGNONS NOS AGRICULTEURS PARTENAIRES

DANS L'ADOPTION DE PRATIQUES AGRICOLES DE QUALITÉ, DURABLES ET INNOVANTES



Poursuite du déploiement de programmes d'agriculture régénératrice et bas carbone



- > 25 programmes dans 20 pays
- > Des impacts positifs sur la santé des sols, sur la biodiversité et sur l'eau
- > Un travail sur la résilience économique et climatique des agriculteurs

Appel à projets innovants ouvert à tous nos agriculteurs partenaires en France



Lancement de la Danone Milk Academy

- > 3 centres d'excellence dans le monde
- > 1 plateforme en ligne



NOUS AGISSONS POUR PRÉSERVER L'EAU

UN ENJEU DE SANTÉ PUBLIQUE ET UNE RESSOURCE PRÉCIEUSE À PROTÉGER



Favoriser l'accès à une hydratation saine

> Un portefeuille unique de marques



> Des programmes d'accès à l'eau potable pour plus de 20 millions de personnes en 2024

Préserver la ressource en eau



> 99% de nos sites ont mis en place une méthodologie 4R*

> Des plans de restauration en place pour 62,5% de nos bassins versants à risque



> Des plans de résilience pour nos principaux ingrédients sourcés

NOUS ACCÉLÉRONS NOS PROGRAMMES DE FORMATION

POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DE TRANSFORMATION DE DEMAIN



Lancement de la Danone Microsoft AI Academy

Pour tous les collaborateurs



Ouverture de “La Maison”, centre de formation & de développement du leadership à Evian

Pour porter la transformation
de l'entreprise



Mise en œuvre du programme “Future Skills”

Pour accompagner l'évolution
des métiers

100%

des salariés éligibles ont
accès au programme
"Future Skills" pour
préparer leur avenir

RENFORCER NOTRE CULTURE DE LA PERFORMANCE AU SERVICE DE NOTRE STRATÉGIE RENEW

RÉSULTATS 2024 & CHIFFRE D'AFFAIRES T1 2025

Juergen Esser

DGA et Directeur Financier



专利^[2] 至熠3D乳黄金球^[4]

TRÈS BONS RÉSULTATS EN 2024

Chiffre d'affaires

27,4 mds€

+4,3% vs. 2023¹

Marge opérationnelle²

13,0%

+39 pb vs. 2023

BNPA²

3,63€

+2.5% vs. 2023

Free cash flow

3,0 mds€

+14.0% vs. 2023



1. En données comparables; 2. Marge opérationnelle et BNPA courants

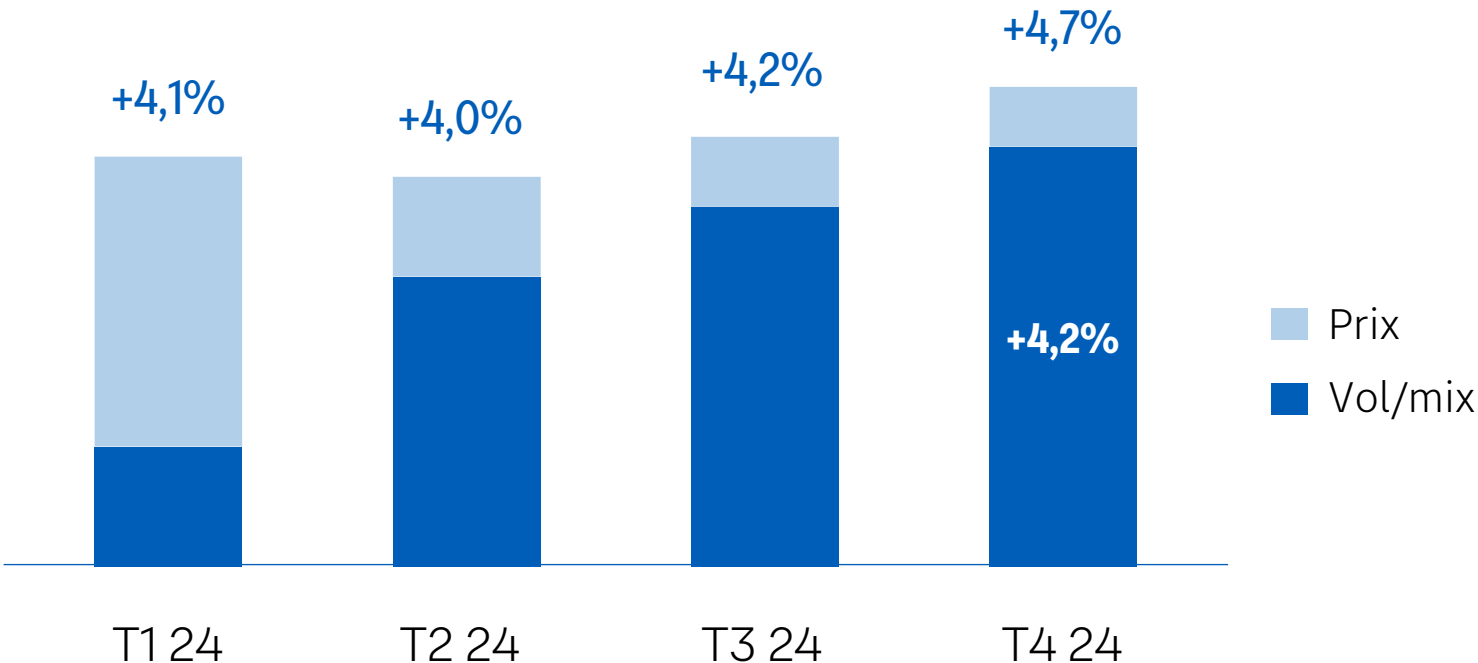
CROISSANCE TRÈS SOLIDE EN 2024

CROISSANCE DE QUALITÉ PORTÉE PAR LE VOLUME/MIX ; L'EFFET PRIX RESTE RÉSILIENT



+4,3%

Croissance du chiffre d'affaires en 2024



CROISSANCE PORTÉE PAR TOUTES LES GÉOGRAPHIES ET CATÉGORIES

VOLUME/MIX POSITIF DANS TOUTES LES CATÉGORIES



+4,3%

Croissance du chiffre
d'affaires en 2024

EUROPE

+1,7%

AMÉRIQUE DU NORD

+5,2%

CHINE, ASIE DU NORD & OCÉANIE

+8,0%

AMÉRIQUE LATINE

+4,2%

AMEA (RESTE DU MONDE)

+5,7%



+3,8%



+4,6%

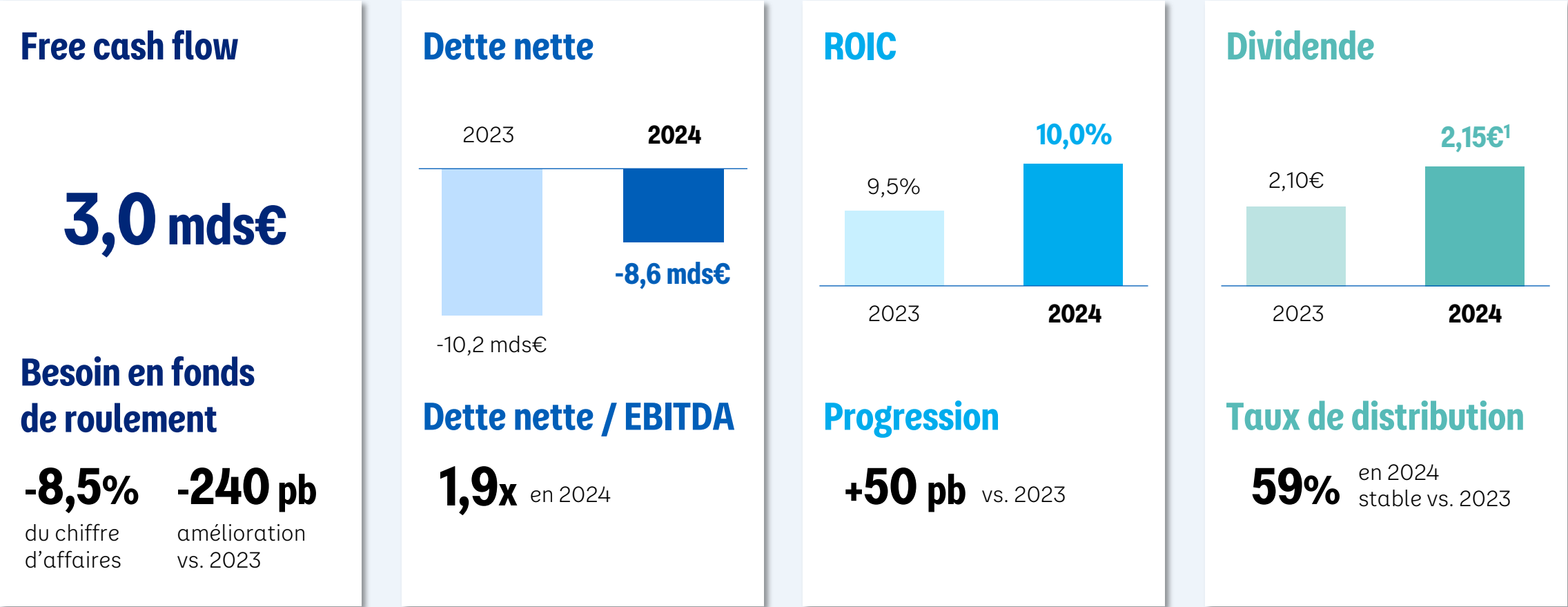


+5,1%

Note: croissance en données comparables

DISCIPLINE FINANCIÈRE RIGOUREUSE ET CHOIX D'INVESTISSEMENT CLAIRS

POUR UNE CRÉATION DE VALEUR DURABLE ET POUR LE RENDEMENT DES ACTIONNAIRES



1. Soumis au vote de l'Assemblée Générale du 24 avril 2025

T1 2025 : TRÈS BON DÉMARRAGE DE L'ANNÉE

DÉMONTRANT LA PERTINENCE DE NOTRE PORTEFEUILLE DE PRODUITS AXÉ SUR LA SANTÉ



+4,3%

Chiffre d'affaires

+1,9%

Volume/mix

EUROPE

+2,0%

AMÉRIQUE DU NORD

+3,7%

CHINE, ASIE DU NORD & OCÉANIE

+9,9%

AMÉRIQUE LATINE

+9,0%

AMEA (RESTE DU MONDE)

+3,3%



+3,7%



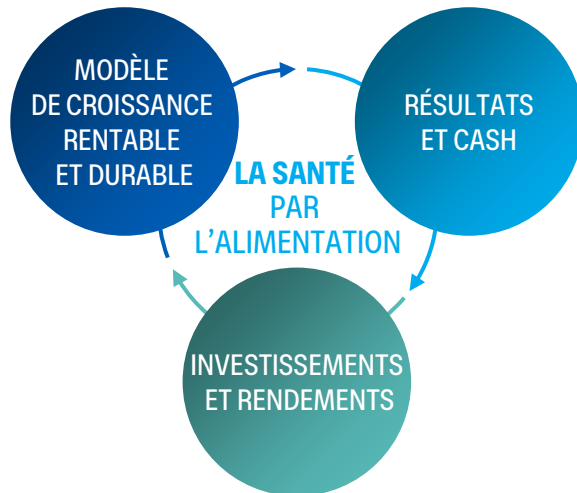
+5,3%



+4,1%

ENGAGÉS DANS UN MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR À LONG-TERME

Engagés dans un modèle de création de valeur à long-terme



Objectifs 2025-2028

Croissance du chiffre d'affaires en données comparables

+3% à +5%

Croissance du résultat opérationnel courant

plus rapide que celle du chiffre d'affaires

Ambition

Progression vers

3 mds€
free cash flow

ROIC

structurellement à deux chiffres

CONCLUSION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Antoine de Saint-Affrique
Directeur Général



L'UNIVERS DE L'ALIMENTATION EST À UN TOURNANT DÉCISIF

LE RÔLE QUE L'ALIMENTATION JOUE DANS LA SANTÉ DEVIENT DE PLUS EN PLUS DÉTERMINANT

**La population mondiale vieillit,
mais n'est pas en meilleure santé**



**L'intestin est notre second
cerveau, influant sur la santé
physique et mentale**



**Intérêt croissant
pour les protéines ;
Se nourrir, optimiser, performer**



UNE ENTREPRISE PLUS FORTE, DÉTERMINÉE À ALLER PLUS LOIN

INTENSIFIER
RENEW DANONE

RENFORCER NOS
COMPÉTENCES,
CULTURE ET TALENTS

PIVOTER,
ÉLARGIR,
ÉTENDRE



DISCLAIMER

Cette présentation contient des déclarations de nature prévisionnelle concernant Danone. Dans certaines hypothèses, vous pouvez identifier ces déclarations prévisionnelles au moyen de termes prospectifs tels que « estimer », « s'attendre à », « espérer », « anticiper », « escompter », « projeter », « perspective », « objectif », « planifier », « avoir l'intention de », « prévoir », « envisager », « probable », « pourrait », « devrait », « cibler », « viser », « fera », « croire », « continuer », « certain » et « convaincu », la forme négative ou plurielle de ces mots et d'autres termes qui ont un sens similaire. Les déclarations de nature prévisionnelle de ce document contiennent, de manière non limitative, des prédictions concernant les activités, les opérations, la direction, la performance et les résultats futurs de Danone.

Bien que Danone estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables, elles comportent de nombreux risques et incertitudes, et en conséquence les résultats réels pourront différer significativement des résultats anticipés dans ces déclarations de nature prévisionnelle. Pour une description plus détaillée de ces risques et incertitudes, il convient notamment de se référer au document d'enregistrement universel de Danone (section « Facteurs de risques », dont la dernière version est disponible sur www.danone.com).

Sous réserve des exigences réglementaires, Danone ne s'engage pas à mettre à jour ou réviser publiquement une quelconque de ces déclarations de nature prévisionnelle. Ce document ne constitue pas une offre de vente ou une sollicitation d'offre d'achat de titres de Danone.

Toutes les références aux variations en données comparables, résultat et marge opérationnelle courants, BNPA courant et free cash-flow, correspondent aux indicateurs non définis par les normes IFRS utilisés par Danone. La définition de ces indicateurs ainsi que leur rapprochement avec les états financiers sur l'ensemble des périodes présentées figurent dans le communiqué de presse des résultats 2024 publié le 26 février 2025. Enfin, le calcul du ROIC, de la Dette nette / EBITDA et du Besoin en fonds de roulement en pourcentage du chiffre d'affaires est détaillé dans le Document d'Enregistrement Universel 2024.

Le chapitre 5 (responsabilité sociale, sociétale et environnementale) du document d'enregistrement universel 2022 de Danone (pages 249-156, 198-199, 214-216) contient plus d'informations sur les objectifs, plans d'actions et résultats de Danone en matière de lutte contre le changement climatique, ainsi que sur la méthodologie de calcul.

De façon générale, les valeurs présentées dans ce document sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.