



Résultats annuels 2025

Communiqué de presse – Paris, le 20 février 2026 à 7h30

Danone réalise à nouveau une forte performance en 2025

- **Chiffre d'affaires de 27 283 millions d'euros en 2025**, en progression de **+4,5% en données comparables**, portée par un volume/mix de +2,7% et un effet prix de +1,8%
- **Chiffre d'affaires en croissance de +4,7% en données comparables au T4**, soutenu à nouveau par un fort effet volume/mix de +2,5% et un effet prix de +2,1%
 - Poursuite d'une dynamique soutenue en **Europe**, portée par les progrès continus d'EDP ainsi que la bonne performance de la nutrition médicale pour adultes et des Eaux
 - Performance modérée en **Amérique du Nord**, malgré la poursuite de la forte dynamique dans les gammes hyper protéinées et une performance solide en Nutrition Spécialisée
 - Année de performance exceptionnelle en **Chine, Asie du Nord & Océanie**, avec un quatrième trimestre de forte croissance en Nutrition Spécialisée et EDP
- **Marge opérationnelle courante en hausse de +44 pb à 13,4%**, grâce à la poursuite de l'amélioration de la marge des opérations, tout en continuant de réinvestir dans la croissance future
- **BNPA courant en progression de +4,6% à 3,80 euros**
- **Free cash-flow de 2,8 milliards d'euros**, reflétant la forte performance opérationnelle
- **Dividende proposé à 2,25 euros, en progression de +4,7%**
- **Leadership mondial reconnu en matière de durabilité** : CDP « Triple A » et certification B Corp à l'échelle mondiale
- **Objectifs 2026 en ligne avec l'ambition moyen-terme** : croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre +3% et +5% ; croissance du résultat opérationnel courant plus rapide que celle du chiffre d'affaires

Chiffres clés de l'exercice 2025

en millions d'euros sauf mention contraire	2024	2025	Variation en données publiées	Variation en données comparables
Chiffre d'affaires	27 376	27 283	-0,3%	+4,5%
Résultat opérationnel courant	3 558	3 665	+3,0%	
Marge opérationnelle courante	13,0%	13,4%	+44 pb	
Produits et charges opérationnels non courants	(179)	(725)	(546)	
Résultat opérationnel	3 379	2 940	-13,0%	
Marge opérationnelle	12,3%	10,8%	-157 pb	
Résultat net courant – Part du Groupe	2 345	2 461	+5,0%	
Résultat net non courant – Part du Groupe	(324)	(636)	(313)	
Résultat net – Part du Groupe	2 021	1 825	-9,7%	
BNPA dilué courant (en €)	3,63	3,80	+4,6%	
BNPA dilué (en €)	3,13	2,82	-10,1%	
Trésorerie provenant de l'exploitation	3 831	3 779	-1,3%	
Free cash-flow	3 003	2 799	-6,8%	

Toutes les références aux variations en données comparables, résultat et marge opérationnels courants, marge des opérations, autres produits et charges opérationnels non courants, résultat net courant, taux d'imposition courant, BNPA courant, free cash-flow, dette financière nette, ROIC, ratio dette nette/EBITDA et ratio besoin en fonds de roulement/chiffre d'affaires correspondent à des indicateurs non définis par les normes IFRS. La définition de ces indicateurs ainsi que leur rapprochement avec les états financiers sur l'ensemble des périodes présentées figurent en pages 7 à 12 ci-après.

Commentaire d'Antoine de Saint-Affrique, Directeur Général

En 2025, nous avons de nouveau enregistré une croissance de qualité sur l'ensemble de nos activités, confirmant la solidité et la résilience de notre portefeuille axé sur la santé. Le chiffre d'affaires en données comparables a progressé de +4,5%, porté par un volume/mix positif et soutenu par notre modèle de croissance diversifié.

L'ensemble de nos catégories et de nos géographies ont contribué à cette croissance, avec une dynamique particulièrement forte en Chine, Asie du Nord & Océanie, ainsi que des progrès constants en Europe. Nous avons atteint cette performance, ainsi qu'une amélioration de notre marge opérationnelle courante, de notre ROIC, et une forte génération de notre free-cash-flow, tout en continuant de transformer l'entreprise et en réinvestissant dans les compétences clés, la science et l'innovation.

Nous progressons dans la mise en œuvre du Chapitre 2 de Renew Danone et continuons à renforcer notre portefeuille : montée en puissance de la Nutrition Médicale aux États-Unis, renforcement de nos positions historiques dans les produits laitiers, avancées dans la science du microbiome et accélération de notre digitalisation. Pour autant, nous restons lucides : il reste du travail à accomplir et certains domaines dans lesquels nous devons encore progresser.

Alors que nous abordons 2026 dans un environnement qui demeure volatil, nous restons concentrés et pleinement engagés dans notre approche fondée sur la science au service des consommateurs et des patients. Nous entamons cette nouvelle année avec confiance, en ligne avec les ambitions que nous nous sommes fixées à moyen terme.

I. RÉSULTATS DU QUATRIÈME TRIMESTRE ET DE L'ANNÉE 2025

Chiffre d'affaires du quatrième trimestre et de l'année 2025

Au T4 2025, le chiffre d'affaires s'est établi à 6 684 millions d'euros, en croissance de +4,7% en données comparables, grâce à une hausse de +2,5% du volume/mix et un effet prix de +2,1%. En données publiées, le chiffre d'affaires est en baisse de -0,5%, pénalisé par l'impact négatif des effets de change et autres (-6,3%), reflétant principalement la dépréciation de plusieurs devises face à l'euro, notamment le dollar américain, le peso argentin et le renminbi chinois. Par ailleurs, le périmètre (+0,8%) et l'hyperinflation (+0,4%) ont contribué positivement au chiffre d'affaires publié.

En 2025, le chiffre d'affaires s'est établi à 27 283 millions d'euros, en croissance de +4,5% en données comparables, tirée par une hausse du volume/mix de +2,7% et un effet prix de +1,8%. En données publiées, le chiffre d'affaires est globalement stable (-0,3%), du fait principalement de l'impact négatif des effets de change et autres (-5,0%). L'hyperinflation a contribué positivement au chiffre d'affaires publié à hauteur de +0,6%, tandis que le périmètre a eu un effet légèrement négatif (-0,4%).

Chiffre d'affaires par segment opérationnel

En million d'euros Excepté %	T4 2024	T4 2025	Variation données publiées	Variation données comparables	Variation volume/ mix	2024	2025	Variation données publiées	Variation données comparables	Variation volume/ mix
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE										
Europe	2 358	2 404	+1,9%	+2,5%	+1,0%	9 568	9 779	+2,2%	+2,3%	+1,9%
Amérique du Nord	1 636	1 560	-4,7%	+0,7%	-0,5%	6 579	6 316	-4,0%	+2,0%	+0,6%
Chine, Asie du Nord & Océanie	886	904	+2,1%	+10,4%	+10,6%	3 694	3 953	+7,0%	+11,7%	+12,4%
Amérique Latine	724	723	-0,1%	+8,3%	+0,1%	3 029	2 792	-7,8%	+6,0%	-1,8%
Asie, Moyen-Orient & Afrique	1 112	1 093	-1,7%	+8,3%	+5,5%	4 506	4 444	-1,4%	+5,6%	+2,1%
PAR CATÉGORIE										
EDP	3 355	3 288	-2,0%	+3,8%	+1,6%	13 463	13 158	-2,3%	+3,5%	+1,7%
Nutrition Spécialisée	2 308	2 372	+2,8%	+7,2%	+5,4%	8 936	9 277	+3,8%	+7,4%	+5,5%
Eaux	1 053	1 023	-2,8%	+2,2%	-0,5%	4 977	4 848	-2,6%	+1,9%	+0,3%
TOTAL	6 716	6 684	-0,5%	+4,7%	+2,5%	27 376	27 283	-0,3%	+4,5%	+2,7%

L'Europe a poursuivi sa bonne dynamique au T4 2025, enregistrant un neuvième trimestre consécutif de volume/mix positif. Le chiffre d'affaires a progressé de +2,5% en données comparables, avec un volume/mix de +1,0% et un effet prix de +1,5%. La catégorie EDP a poursuivi ses progrès, avec une croissance à deux chiffres des gammes hyper protéinées tandis qu'Activia a renoué avec la croissance dans l'ensemble de la région. La Nutrition Spécialisée a été tirée par la solide performance de la Nutrition Médicale pour adultes, et la dynamique est également restée forte dans les Eaux.

En **Amérique du Nord**, le chiffre d'affaires au T4 2025 a augmenté de +0,7% en données comparables, avec un volume/mix en baisse de -0,5% et un effet prix à +1,3%. Dans la catégorie EDP, les gammes hyper protéinées ont de nouveau affiché une croissance à deux chiffres, tandis que nous poursuivons le travail engagé dans le reste du portefeuille de yaourts. Les crèmes pour café regagnent progressivement en compétitivité, soutenues par les innovations développées sur le segment des « clean labels » tandis que la marque de café infusé à froid STOK poursuit sa forte dynamique. La Nutrition Spécialisée a enregistré une performance solide, portée à la fois par Kate Farms et les activités historiques de Nutricia.

La **Chine, Asie du Nord & Océanie** a enregistré un nouveau trimestre de forte croissance au T4, avec des ventes en hausse de +10,4% en données comparables, tirées par un volume/mix de +10,6%, et un effet prix de -0,2%. La Nutrition Spécialisée a poursuivi sa forte croissance, portée tant par les laits infantiles que par la Nutrition Médicale. La performance d'EDP a été remarquable au Japon, menée par les marques fonctionnelles Activia (Bio) et Oikos. Dans les Eaux, les équipes ont entamé les préparatifs de la saison 2026 après une année 2025 solide.

L'**Amérique Latine** a enregistré une forte croissance du chiffre d'affaires en données comparables de +8,3% au T4, avec un volume/mix de +0,1% et un effet prix de +8,2%. EDP a affiché une croissance compétitive forte dans l'ensemble de la région, portée par la marque Danone et les plateformes hyper protéinées. La Nutrition Spécialisée a maintenu une dynamique solide, soutenue par la croissance à deux chiffres d'Aptamil et par la contribution du portefeuille de nutrition médicale. La catégorie Eaux est revenue à la croissance, après une saison 2025 pénalisée par des conditions météorologiques défavorables.

En **Asie, Moyen-Orient & Afrique (AMEA)**, le chiffre d'affaires du T4 a progressé de +8,3% en données comparables, tiré par un volume/mix de +5,5% et un effet prix de +2,8%. Les produits laitiers en Afrique ont bénéficié d'une dynamique soutenue, avec un volume/mix positif. La Nutrition Spécialisée a enregistré une croissance à deux chiffres, portée par la bonne performance d'Aptamil dans l'ensemble des géographies, incluant une forte croissance compétitive en Inde.

Chiffre d'affaires par géographie par catégorie

T4 2025	Europe		Amérique du Nord		Chine, Asie du Nord & Océanie		AMEA & Amérique Latine		Total	
	Chiffre d'affaires (M€)	Croissance en données comparables (%)	Chiffre d'affaires (M€)	Croissance en données comparables (%)	Chiffre d'affaires (M€)	Croissance en données comparables (%)	Chiffre d'affaires (M€)	Croissance en données comparables (%)	Chiffre d'affaires (M€)	Croissance en données comparables (%)
EDP	1 102	+3,0%	1 355	+0,3%	103	+19,5%	728	+10,3%	3 288	+3,8%
Nutrition Spécialisée	818	+0,6%	139	+10,3%	721	+10,4%	695	+11,3%	2 372	+7,2%
Eaux	484	+4,8%	66	-1,6%	81	+0,1%	393	+0,4%	1 023	+2,2%
Total	2 404	+2,5%	1 560	+0,7%	904	+10,4%	1 816	+8,3%	6 684	+4,7%

2025	Europe		Amérique du Nord		Chine, Asie du Nord & Océanie		AMEA & Amérique Latine		Total	
	Chiffre d'affaires (M€)	Croissance en données comparables (%)	Chiffre d'affaires (M€)	Croissance en données comparables (%)	Chiffre d'affaires (M€)	Croissance en données comparables (%)	Chiffre d'affaires (M€)	Croissance en données comparables (%)	Chiffre d'affaires (M€)	Croissance en données comparables (%)
EDP	4 394	+2,0%	5 554	+1,7%	407	+12,8%	2 803	+8,5%	13 158	+3,5%
Nutrition Spécialisée	3 217	+2,1%	464	+6,6%	2 768	+13,2%	2 828	+8,1%	9 277	+7,4%
Eaux	2 168	+3,3%	299	+2,6%	777	+6,1%	1 605	-1,9%	4 848	+1,9%
Total	9 779	+2,3%	6 316	+2,0%	3 953	+11,7%	7 236	+5,8%	27 283	+4,5%

Marge opérationnelle courante

Résultat opérationnel courant (M€) et marge opérationnelle courante (%)	2024		2025		Variation en données publiées
	M€	Marge (%)	M€	Marge (%)	

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Europe	1 143	11,9%	1 178	12,0%	+10 pb
Amérique du Nord	749	11,4%	694	11,0%	-39 pb
Chine, Asie du Nord & Océanie	1 086	29,4%	1 154	29,2%	-19 pb
Amérique Latine	113	3,7%	179	6,4%	+267 pb
Asie, Moyen-Orient & Afrique	468	10,4%	460	10,4%	-2 pb

PAR CATÉGORIE

EDP	1 142	8,5%	1 121	8,5%	+4 pb
Nutrition Spécialisée	1 842	20,6%	2 016	21,7%	+112 pb
Eaux	574	11,5%	528	10,9%	-64 pb
Total	3 558	13,0%	3 665	13,4%	+44 pb

Le résultat opérationnel courant s'est établi à 3 665 millions d'euros en 2025. **La marge opérationnelle courante** a atteint 13,4%, en hausse de +44 points de base (pb) par rapport à l'année précédente. Cette progression a été principalement portée par l'amélioration de la marge des opérations (+77 pb). Danone a continué de réinvestir dans ses marques, la supériorité de ses produits et ses compétences clés. Ces réinvestissements ont représenté un effet de -59 pb. Enfin, les Frais généraux avant réinvestissements ont eu un impact relativement neutre de -3 pb, tandis que les Autres effets ont eu un impact combiné de +29 pb, lié principalement à l'application d'IAS 29.

Résultat net et Bénéfice net par action

(en millions d'euros excepté %)	2024			2025		
	Courant	Non-courant	Total	Courant	Non-courant	Total
Résultat opérationnel	3 558	(179)	3 379	3 665	(725)	2 940
Coût de l'endettement financier net	(197)		(197)	(197)		(197)
Autres produits et charges financiers	(108)	(75)	(183)	(111)	(96)	(207)
Résultat avant impôts	3 253	(254)	2 999	3 357	(821)	2 536
Impôt sur les bénéfices	(888)	(41)	(929)	(906)	166	(741)
Taux d'imposition effectif	27,3%		31,0%	27,0%		29,2%
Résultat net des sociétés intégrées	2 365	(295)	2 070	2 450	(655)	1 795
Résultat net des sociétés mises en équivalence	76	(46)	30	108	(16)	92
Résultat net	2 441	(340)	2 100	2 558	(671)	1 887
• Part du Groupe	2 345	(324)	2 021	2 461	(636)	1 825
• Part des intérêts minoritaires	96	(17)	79	97	(34)	63
BNPA dilué (€)	3,63		3,13	3,80		2,82

Le **BNPA courant** s'est établi à 3,80 euros, en progression de +4,6%, portée principalement par la forte performance opérationnelle.

Les Produits et charges opérationnels non-courants se sont établis à -725 millions d'euros en 2025, incluant notamment des coûts exceptionnels liés aux projets de transformation, principalement en Europe et en Indonésie, ainsi que des dépréciations d'actifs incorporels. En 2024, les autres produits et charges opérationnels s'élevaient à -179 millions d'euros, et incluaient les gains de cession liés aux activités EDP en Russie, Horizon Organic & Wallaby ainsi que Michel & Augustin. Ainsi, le **BNPA publié** ressort à 2,82 euros, en baisse de -10,1%.

Flux de trésorerie et endettement

Le **Free cash-flow** a atteint 2 799 millions d'euros en 2025, contre un niveau record de 3 003 millions d'euros en 2024. Les investissements industriels se sont élevés à -1 055 millions d'euros, en hausse de 132 millions par rapport à l'an dernier. Le besoin en fonds de roulement a atteint -10,2% des ventes, un niveau record et en amélioration de 163 pb. L'évolution du besoin en fonds de roulement a contribué positivement à la génération de free cash-flow cette année (+276 M€), bien qu'à un degré moindre comparé à la contribution exceptionnelle de 2024 (+534 M€).

Au 31 décembre 2025, la **dette nette** s'est établie à 8,4 milliards d'euros, en amélioration par rapport à l'an dernier (8,6 milliards d'euros au 31 décembre 2024), principalement grâce la forte génération de free cash-flow.

Dividende

Le Conseil d'Administration de Danone proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires, qui se réunira le 23 avril 2026, un dividende de 2,25 euros par action au titre de l'exercice 2025, en hausse de +4,7% par rapport à celui de l'année précédente. Si cette proposition de distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le 4 mai 2026 et sera payable le 6 mai 2026.

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter :

Relations Médias : press@danone.com – Relations Investisseurs : investor.relations@danone.com
Danone : 59-61 rue La Fayette, 75009 Paris, France

II. ÉVOLUTIONS RÉCENTES CONCERNANT LES LAITS INFANTILES

Danone ne transige pas sur la qualité ni sur la sécurité alimentaire. Sa priorité absolue est de garantir aux parents et aux professionnels de santé qu'ils peuvent continuer d'avoir pleinement confiance dans ses marques.

Danone prend toujours les mesures nécessaires pour se conformer aux nouvelles exigences.

Compte tenu de la situation du secteur, les exigences de certaines autorités nationales de sécurité alimentaire continuent d'évoluer. En tant que fabricant responsable et afin de répondre à cette évolution continue, Danone a procédé au rappel, sur les marchés concernés, de lots de laits infantiles.

Alors que les procédures de rappel sont en cours de déploiement en coordination avec les autorités, les impacts financiers identifiés à ce stade ne sont pas significatifs. L'évaluation des impacts sera finalisée une fois l'ensemble des rappels achevés.

III. OBJECTIFS 2026

Objectifs 2026 en ligne avec l'ambition moyen-terme : croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre +3% et +5% ; croissance du résultat opérationnel courant plus rapide que celle du chiffre d'affaires.

IV. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS RÉCENTS

- **12 février 2026** : Suite à l'exercice de son option d'achat, Danone a acquis une participation supplémentaire de 1% dans sa co-entreprise de produits laitiers en Australie en partenariat avec Saputo, portant ainsi sa détention à 51%. Cette opération entraînera la consolidation financière de cette activité.
- **23 janvier 2026** : Compte tenu de l'évolution des recommandations des autorités, Danone a annoncé un rappel ciblé de certains lots de laits infantiles.
- **8 janvier 2026** : Danone a annoncé avoir obtenu la note « Triple A » de l'organisation à but non lucratif CDP pour 2025, soulignant son leadership en matière de transparence et de performance dans les domaines du changement climatique, de la gestion durable des ressources en eau et de la préservation des forêts. Cette distinction reflète l'engagement de Danone en faveur d'une communication rigoureuse et d'actions concrètes et vérifiées sur les enjeux environnementaux.
- **17 décembre 2025** : Danone a annoncé le rachat de 5 780 005 de ses propres actions détenues par sa filiale espagnole, sans impact sur le nombre total d'actions Danone détenues par le groupe.
- **4 décembre 2025** : Afin de compenser l'impact dilutif des plans d'actionnariat salarié annuels, Danone a lancé un rachat de 3,8 millions de ses propres actions. Celui-ci a été finalisé le 18 décembre 2025.
- **25 novembre 2025** : Danone a officiellement obtenu la certification B Corp™ au niveau mondial, devenant ainsi une figure majeure de la certification B Corp™ à grande échelle. Plus de 200 entités juridiques de Danone sont désormais certifiées dans plus de 60 pays, représentant environ 9 % des effectifs mondiaux du mouvement B Corp™.

V. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET ÉTATS FINANCIERS

Lors de sa réunion du 19 février 2026, le Conseil d'Administration a arrêté les projets de résolutions qui seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 23 avril 2026. En particulier, le Conseil propose aux actionnaires de renouveler les mandats de Gilles Schnepp, Valérie Chapoulaud-Floquet et Sanjiv Mehta dont les mandats actuels expireront lors de la prochaine Assemblée Générale. Il soumettra également au vote de l'Assemblée Générale des résolutions relatives notamment à la rémunération des dirigeants, au programme de rachats d'actions et aux augmentations de capital réservées aux salariés.

Lors de sa réunion du 19 février 2026, le Conseil d'Administration a arrêté les comptes sociaux et consolidés pour l'exercice 2025. S'agissant du processus de certification des comptes, les commissaires aux comptes ont à ce jour réalisé de manière substantielle leurs procédures d'audit et les travaux de vérification sur les informations de durabilité.

VI. NORMES IFRS ET INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

IAS 29 : impact sur les données publiées

Danone applique la norme IAS 29 aux pays en hyperinflation au sens des normes IFRS. La norme IAS 29 requiert de retraiter les éléments non-monétaires des actifs et passifs des pays en hyperinflation ainsi que leur compte de résultat pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de sa monnaie fonctionnelle, entraînant un profit ou une perte sur la position monétaire nette qui est enregistré en résultat net. De plus, les états financiers de ces pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée.

Effet d'IAS 29 sur les données publiées (en millions d'euros sauf %)	T4 2025	2025
Chiffre d'affaires	5,8	-31,6
Croissance du chiffre d'affaires (%)	0,09%	-0,12%
Résultat opérationnel courant		-27
Résultat Net – Part du Groupe		-46

Répartition du chiffre d'affaires 2025 par trimestre après application d'IAS 29

Le chiffre d'affaires 2025 est obtenu en additionnant :

- le chiffre d'affaires du T4 2025 publié ;
- le chiffre d'affaires du T1, T2 et T3 2025 résultant de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2025 au chiffre d'affaires des entités des pays en hyperinflation (application du taux d'inflation des entités des pays en hyperinflation jusqu'au 31 décembre 2025 et conversion en euros au taux de clôture du 31 décembre 2025) présentés dans le tableau ci-dessous pour information (données non auditées).

En millions d'euros	T1 2025 ¹	T2 2025 ²	T3 2025 ³	T4 2025	2025
Europe	2 389	2 505	2 481	2 404	9 779
Amérique du Nord	1 633	1 546	1 577	1 560	6 316
Chine, Asie du Nord & Océanie	936	1 080	1 032	904	3 953
Amérique Latine	686	705	677	723	2 792
Asie, Moyen-Orient & Afrique	1 172	1 071	1 108	1 093	4 444
Total	6 817	6 908	6 874	6 684	27 283

¹Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2025 au chiffre d'affaires T1 des entités des pays en hyperinflation

²Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2025 au chiffre d'affaires T2 des entités des pays en hyperinflation

³Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2025 au chiffre d'affaires T3 des entités des pays en hyperinflation

Définitions des zones géographiques

L'Europe désigne les pays européens.

L'Amérique du Nord désigne les Etats-Unis et le Canada.

La Chine, Asie du Nord & Océanie désigne la Chine, le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

L'Amérique Latine désigne le Mexique, le Brésil, l'Argentine et l'Uruguay.

Asie, Moyen-Orient & Afrique (AMEA) désigne l'Asie, le Moyen-Orient incluant la Turquie, l'Afrique, et la CEI. Cette zone était précédemment appelée « Reste du Monde ».

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

En raison des règles d'arrondis, la somme des valeurs présentées peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

Les **variations en données comparables** du chiffre d'affaires reflètent la performance organique de Danone en excluant essentiellement l'impact :

- des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent ;
- des changements dans les principes comptables applicables ;
- des variations de taux de change en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base de taux de change identiques (le taux de change utilisé est un taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices).

Depuis le 1^{er} janvier 2023, tous les pays ayant une économie hyperinflationniste sont inclus dans les variations en données comparables comme suit : la croissance du chiffre d'affaires dans ces pays en hyperinflation, supérieure à environ 26% par an (en moyenne un niveau d'inflation annuelle de 26% sur 3 ans requiert en général l'application du retraitement d'hyperinflation au sens des normes IFRS) est désormais exclue du calcul de la croissance du chiffre d'affaires en données comparables.

Passage des données comparables aux données publiées

(en millions d'euros sauf %)	Chiffre d'affaires 2024	Variations en données comparables	Effets des variations du périmètre de consolidation	Effets des variations des taux de change et autres y compris IAS29	Contribution de l'hyperinflation	Variations en données publiées	Chiffre d'affaires 2025
T4	6 716	+4,7%	+0,8%	-6,3%	+0,4%	-0,5%	6 684
Exercice annuel	27 376	+4,5%	-0,4%	-5,0%	+0,6%	-0,3%	27 283

La marge des opérations désigne le ratio marge brute sur chiffre d'affaires, la marge brute correspondant au chiffre d'affaires diminué des coûts industriels, hors initiatives de réingénierie et coûts logistiques et de transport.

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel de Danone avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. Les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone et ont une valeur prédictive limitée, altérant l'appréciation de sa performance opérationnelle courante et son évolution. Ils incluent principalement :

- les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées ;
- dans le cadre de la norme IAS 36, les dépréciations d'actifs incorporels à durée de vie indéfinie ;
- les coûts relatifs à des opérations de restructurations stratégiques ou de transformation ;
- les coûts relatifs à des opérations de croissance externe majeures ;
- les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs ;
- dans le cadre des normes IFRS 3 et IFRS 10, (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.

La marge opérationnelle courante correspond au ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires.

Les autres produits et charges financiers non courants correspondent aux produits et charges financiers qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la gestion financière courante de Danone. Ils incluent notamment les variations de valeur des participations non consolidées et les gains et pertes sur position monétaire nette.

Les impôts sur bénéfices non courants correspondent aux impôts relatifs aux éléments non courants ainsi qu'aux produits et charges d'impôts qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante de Danone.

Le taux d'imposition effectif courant mesure le taux d'imposition effectif relatif à la performance courante de Danone et correspond au ratio produits et charges d'impôts relatifs aux éléments courants sur le résultat courant avant impôts.

Le résultat des sociétés mises en équivalence non courant comprend des éléments qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de ces sociétés et altèrent l'appréciation de leur performance courante et son évolution. Ils incluent principalement :

- les plus ou moins-values de cession de sociétés et de participations mises en équivalence ;
- les dépréciations des titres mis en équivalence ;
- les éléments non courants tels que définis par Danone et issus de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence.

Le résultat net courant (ou résultat net courant – Part du Groupe) correspond à la part du Groupe dans le Résultat net courant consolidé. Le Résultat net courant exclut les éléments qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone et ont une valeur prédictive limitée, altérant l'appréciation de sa performance courante et son évolution. Les éléments non courants correspondent aux Autres produits et charges opérationnels, aux Autres produits et charges financiers non courants, aux impôts sur bénéfices non courants ainsi qu'au Résultat des sociétés mises en équivalence non courant. Ces éléments, exclus du Résultat net courant, représentent le Résultat net non courant.

Le BNPA courant (ou résultat net courant – Part du Groupe, par action après dilution) correspond au ratio Résultat net courant – Part du Groupe ajusté du financement hybride sur nombre d'actions dilué. En effet, conformément aux normes IFRS, le résultat utilisé pour le calcul du BNPA est ajusté du coupon dû au titre de la période présenté net d'impôts.

	2024		2025	
	Courant	Total	Courant	Total
Résultat net - Part du Groupe (en millions d'€)	2 345	2 021	2 461	1 825
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts (en millions d'€)	(4)	(4)	(8)	(8)
Nombre d'actions				
• Avant dilution	643 283 916	643 283 916	643 127 462	643 127 462
• Après dilution	644 436 743	644 436 743	645 130 545	645 130 545
BNPA (en €)				
• Avant dilution	3,64	3,14	3,81	2,82
• Après dilution	3,63	3,13	3,80	2,82

Le free cash-flow représente le solde de la trésorerie provenant de l'exploitation après prise en compte des investissements industriels nets de cession et, dans le cadre de la norme IFRS 3, avant prise en compte (i) des coûts d'acquisition relatifs aux sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) des flux de trésorerie liés aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrôle.

(en millions d'euros)	2024	2025
Trésorerie provenant de l'exploitation	3 831	3 779
Investissements industriels	(923)	(1055)
Cessions et réalisations d'actifs industriels & frais d'acquisitions avec prise de contrôle ¹	95	74
Free cash-flow	3 003	2 799

¹ Correspond aux frais d'acquisition relatifs aux prises de contrôle effectivement versés au cours de l'exercice

Le besoin en fonds de roulement correspond à la position nette entre les Actifs courants et les Passifs courants. Il reflète les ressources nécessaires au financement du cycle d'exploitation, lequel représente la durée moyenne entre l'acquisition des matières ou services entrant dans le processus de production et leur réalisation finale en trésorerie, conformément à la norme IAS 1. Les Actifs courants comprennent principalement les créances clients et les stocks, tandis que les Passifs courants regroupent principalement les dettes fournisseurs, les charges à payer et les dettes liées au personnel.

(en millions d'euros sauf pourcentage)	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Matières premières, produits en cours de fabrication et matériaux divers	1 291	1 204
Produits finis	1 215	1 325
Provisions pour dépréciation des stocks	(229)	(205)
Montant net des stocks	2 277	2 325
Clients et autres créances d'exploitation	3 035	3 152
Pertes de crédit attendues	(113)	(109)
Montant net des clients et comptes rattachés	2 922	3 042
État et collectivités	976	802
Instruments dérivés - actifs ¹	60	46
Autres	351	352
Total des autres actifs courants	1 387	1 200
TOTAL DES ÉLÉMENTS D'ACTIFS COURANTS	6 586	6 567

Fournisseurs et comptes rattachés	(5 147)	(5 421)
Remises de fin d'année à accorder aux clients	(1 482)	(1 618)
État et collectivités	(438)	(436)
Personnel et charges sociales	(1 283)	(1 322)
Instruments dérivés - passifs ¹	(79)	(60)
Autres	(489)	(480)
Total des autres passifs courants²	(3 771)	(3 916)
TOTAL DES ÉLÉMENTS PASSIFS COURANTS	(8 918)	(9 337)
Besoin en fonds de roulement	(2 332)	(2 770)

¹ Juste valeur des instruments dérivés en couverture des risques de change opérationnel et de matières premières, la plupart étant mise en place sur un horizon inférieur à un an.

² Exclut les Autres provisions courantes.

Le ratio Besoin en fonds de roulement/Chiffres d'affaires correspond au rapport entre le fonds de roulement et le chiffre d'affaires. Il mesure le niveau de ressources mobilisées dans le cycle d'exploitation au regard du volume d'activité réalisé.

(en millions d'euros sauf pourcentage)	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Besoin en fonds de roulement	(2 332)	(2 770)
Chiffre d'affaires	27 376	27 283
Besoin en fonds de roulement en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé	-8,5%	-10,2%

La dette financière nette représente la part de dette nette portant intérêt. Elle est calculée sur la base des dettes financières courantes et non courantes, (i) après exclusion des Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle et aux compléments de prix relatifs aux prises de contrôle, et (ii) nette des Disponibilités, des Placements à court terme et des Instruments dérivés – actifs en gestion de la dette nette.

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Dettes financières non courantes	10 175	10 074
Dettes financières courantes	3 799	3 799
Placements à court terme	(4 685)	(4 588)
Disponibilités	(1 475)	(1 983)
Découverts bancaires	828	1 246
Instruments dérivés – actifs non courants ¹	(3)	(84)
Instruments dérivés – actifs courants ¹	(37)	(33)
Dette nette	8 601	8 431
• Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - part non courante	-	(49)
• Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle et aux compléments de prix relatifs à des prises de contrôle - part courante	(317)	(323)
Dette financière nette	8 285	8 059

¹En gestion de la dette uniquement

Le ratio Dette nette / EBITDA correspond au ratio dette nette sur le résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements des actifs corporels et incorporels. Le ratio de l'exercice 2025 s'établit à 2,0x :

(en millions d'euros, sauf ratio)	2024	2025
Dette Nette au 31 décembre	8 601	8 431
Résultat opérationnel	3 379	2 940
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	1 168	1 355
EBITDA de l'exercice	4 546	4 295
Dette nette / EBITDA de l'exercice	1,9x	2,0x

Le ROIC correspond au ratio résultat net d'exploitation de l'exercice considéré sur les capitaux investis moyens de l'exercice considéré et de l'exercice précédent.

Capitaux investis = goodwill et autres actifs corporels et incorporels + investissements dans des sociétés non consolidées et autres investissements financiers + actifs destinés à être cédés nets des passifs + besoins en fonds de roulement – provisions et autres passifs nets.

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2023	2024	2025
Résultat opérationnel courant	3 481	3 558	3 665
Taux effectif d'impôt courant	27,2%	27,3%	27,0%
Impôts sur résultat opérationnel courant	(947)	(971)	(990)
Résultat courant des sociétés mises en équivalence	55	76	108
RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION	2 588	2 662	2 783
Immobilisations incorporelles	23 093	24 009	23 136
Immobilisations corporelles	6 441	6 519	6 445
GOODWILL ET AUTRES ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS	29 534	30 527	29 581
Titres mis en équivalence	416	584	730
Autres actifs financiers	839	864	913
Prêts à moins d'un an	3	2	2
INVESTISSEMENTS DANS DES SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES ET AUTRES INVESTISSEMENTS FINANCIERS	1 259	1 449	1 645
Actifs détenus en vue de leur cession nets des passifs	286	–	28
Impôt différés nets des impôts différés actifs	(743)	(952)	(927)
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	(904)	(900)	(771)
Autres provisions et passifs non-courants	(1 303)	(1 152)	(1 171)
PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NETS	(2 950)	(3 003)	(2 869)
Besoin en fonds de roulement	(1 686)	(2 333)	(2 770)
Capitaux investis de l'exercice	26 443	26 641	25 611
CAPITAUX INVESTIS MOYENS	27 271	26 542	26 124
ROIC	9,5%	10,0%	10,7%

o o O o o

DÉCLARATIONS DE NATURE PRÉVISIONNELLE

Ce communiqué contient des déclarations de nature prévisionnelle concernant Danone qui comportent de nombreux risques et incertitudes. Généralement, vous pouvez identifier ces déclarations prévisionnelles au moyen de termes prospectifs tels que « estimer », « s'attendre à », « espérer », « anticiper », « escompter », « projeter », « perspectives », « 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 ou par l'utilisation de dates futures. Les déclarations de nature prévisionnelle de ce document contiennent, de manière non limitative, des prédictions concernant les activités, opérations, directions, performance et résultats futurs de Danone.

Ces déclarations comportent de nombreux risques et incertitudes, qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent 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.

La conférence téléphonique à destination des analystes et des investisseurs, sera diffusée en direct aujourd'hui à 8h00 (heure de Paris) sur le site Internet www.danone.com. Le support de la présentation sera également disponible sur le site Internet, section Investisseurs.

ANNEXE – Ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique et par catégorie

Publié, en millions d'euros	T1		T2		T3		T4		Exercice annuel	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE										
Europe	2 336	2 389	2 447	2 505	2 427	2 481	2 358	2 404	9 568	9 779
Amérique du Nord	1 737	1 633	1 595	1 546	1 611	1 577	1 636	1 560	6 579	6 316
Chine, Asie du Nord & Océanie	840	936	1 001	1 080	967	1 032	886	904	3 694	3 953
Amérique Latine	727	715	810	714	706	676	724	723	3 029	2 792
Asie, Moyen-Orient & Afrique	1 150	1 170	1 084	1 067	1 115	1 111	1 112	1 093	4 506	4 444
PAR CATÉGORIE										
EDP	3 474	3 381	3 298	3 261	3 283	3 255	3 355	3 288	13 463	13 158
Nutrition Spécialisée	2 183	2 306	2 213	2 307	2 189	2 299	2 308	2 372	8 936	9 277
Eaux	1 132	1 156	1 426	1 345	1 354	1 322	1 053	1 023	4 977	4 848
TOTAL	6 789	6 844	6 938	6 913	6 826	6 876	6 716	6 684	27 376	27 283

	T1 2025		T2 2025		T3 2025		T4 2025		2025	
	Variation données publiées	Variation données comparables								
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE										
Europe	+2,3%	+2,0%	+2,4%	+2,2%	+2,2%	+2,6%	+1,9%	+2,5%	+2,2%	+2,3%
Amérique du Nord	-5,9%	+3,7%	-3,0%	+2,3%	-2,1%	+1,5%	-4,7%	+0,7%	-4,0%	+2,0%
Chine, Asie du Nord & Océanie	+11,5%	+9,9%	+7,9%	+12,4%	+6,7%	+13,8%	+2,1%	+10,4%	+7,0%	+11,7%
Amérique Latine	-1,6%	+9,0%	-11,9%	+2,9%	-4,2%	+4,3%	-0,1%	+8,3%	-7,8%	+6,0%
Asie, Moyen-Orient & Afrique	+1,7%	+3,3%	-1,6%	+4,1%	-0,4%	+6,8%	-1,7%	+8,3%	-1,4%	+5,6%
PAR CATÉGORIE										
EDP	-2,7%	+3,7%	-1,1%	+3,0%	-0,9%	+3,5%	-2,0%	+3,8%	-2,3%	+3,5%
Nutrition Spécialisée	+5,7%	+5,3%	+4,2%	+8,7%	+5,0%	+8,3%	+2,8%	+7,2%	+3,8%	+7,4%
Eaux	+2,2%	+4,1%	-5,7%	-0,5%	-2,3%	+2,3%	-2,8%	+2,2%	-2,6%	+1,9%
TOTAL	+0,8%	+4,3%	-0,4%	+4,1%	+0,7%	+4,8%	-0,5%	+4,7%	-0,3%	+4,5%

Avertissement : Ce communiqué de presse présente les résultats de l'exercice 2025 issus des comptes consolidés de Danone au 31 décembre 2025 (non audités). S'agissant du processus de certification des comptes, les Commissaires aux Comptes ont à ce jour réalisé de manière substantielle leurs procédures d'audit et les travaux de vérification sur les informations de durabilité.

COMPTES CONSOLIDÉS

(NON AUDITÉS)

Résultat consolidé et résultat par action (non audités)

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros sauf résultat par action en euros)	2024	2025
Chiffre d'affaires	27 376	27 283
Coût des produits vendus	(13 769)	(13 473)
Frais sur vente	(6 572)	(6 568)
Frais généraux	(2 928)	(2 996)
Frais de recherche et de développement	(447)	(479)
Autres produits et charges	(102)	(102)
Résultat opérationnel courant	3 558	3 665
Autres produits et charges opérationnels	(179)	(725)
Résultat opérationnel	3 379	2 940
Produits de trésorerie et des placements à court terme	403	301
Coût de l'endettement financier brut	(600)	(498)
Coût de l'endettement financier net	(197)	(197)
Autres produits financiers	41	42
Autres charges financières	(224)	(249)
Résultat avant impôts	2 999	2 536
Impôts sur les bénéfices	(929)	(741)
Résultat des sociétés intégrées	2 070	1 795
Résultat des sociétés mises en équivalence	30	92
RÉSULTAT NET	2 100	1 887
Résultat net – Part du Groupe	2 021	1 825
Résultat net - Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	79	63
Résultat net – Part du Groupe par action	3,14	2,82
Résultat net – Part du Groupe par action dilué	3,13	2,82

Bilan consolidé (non audité)

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2025
ACTIF		
<i>Goodwill</i>	18 062	17 275
Marques	5 390	5 242
Autres immobilisations incorporelles	556	619
Immobilisations incorporelles	24 009	23 136
Immobilisations corporelles	6 519	6 445
Titres mis en équivalence	583	730
Autres titres non consolidés	325	278
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an	538	634
Autres actifs financiers	864	913
Instruments dérivés - actifs	3	84
Impôts différés	528	534
Actifs non courants	32 505	31 842
 Stocks	 2 277	 2 325
Clients et comptes rattachés	2 922	3 042
Autres actifs courants	1 387	1 200
Prêts à moins d'un an	2	2
Instruments dérivés - actifs	37	33
Placements à court terme	4 685	4 588
Disponibilités	1 475	1 983
Actifs détenus en vue de leur cession	-	56
Actifs courants	12 786	13 229
 TOTAL DE L'ACTIF	45 292	45 071

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

2024

2025

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

Capital	170	170
Primes	5 331	5 420
Bénéfices accumulés et autres	17 546	18 581
Écarts de conversion	(3 134)	(4 676)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres	(592)	(600)
Actions propres	(1 527)	(1 978)
Capitaux propres - Part du Groupe	17 795	16 917
Intérêts ne conférant pas le contrôle	59	52
Capitaux propres	17 853	16 970

Financements	9 929	9 761
Instruments dérivés - passifs	246	202
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	-	110
Dettes financières non courantes	10 175	10 074
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	900	771
Impôts différés	1 480	1 461
Autres provisions et passifs non courants	1 152	1 171
Passifs non courants	13 707	13 476

Financements	4 291	4 658
Instruments dérivés - passifs	19	61
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle et aux compléments de prix relatifs à des prises de contrôle	317	326
Dettes financières courantes	4 627	5 045
Fournisseurs et comptes rattachés	5 147	5 421
Autres provisions et passifs courants	3 957	4 131
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession	-	28
Passifs courants	13 732	14 625
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	45 292	45 071

Tableau des flux de trésorerie consolidés (non audité)

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2025
Résultat net	2 100	1 887
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes	(7)	(68)
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	1 168	1 355
Variation nette des autres provisions et des passifs	(21)	54
Variation des impôts différés	61	(60)
Plus ou moins-value de cession d'actifs industriels et financiers	(225)	(1)
Charges liées aux rémunérations en actions et épargne salariale	71	109
Coût de l'endettement financier net	196	195
Intérêts décaissés nets	(167)	(169)
Variation nette des intérêts financiers	29	25
Autres éléments sans impact sur la trésorerie	122	202
Marge brute d'autofinancement	3 297	3 503
Variation des stocks	50	(192)
Variation des créances clients	(7)	(328)
Variation des dettes fournisseurs	353	527
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs	137	268
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	534	276
Trésorerie provenant de l'exploitation	3 831	3 779
Investissements industriels	(923)	(1 055)
Cessions d'actifs industriels	18	44
Acquisitions d'actifs financiers	(153)	(858)
Cessions d'actifs financiers	507	106
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières	87	(9)
Trésorerie provenant des opérations d'investissement / désinvestissement	(463)	(1 773)
Augmentation du capital et des primes	76	89
Acquisition d'actions propres (nettes de cession)	-	(486)
Émission nette de titres subordonnés à durée indéterminée	-	498
Rémunération et prime de rachat des titres subordonnés à durée indéterminée	(5)	(5)
Dividendes versés aux actionnaires de Danone	(1 348)	(1 379)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	-	(1)
Dividendes versés aux intérêts ne conférant pas le contrôle	(108)	(82)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital	1	(1)
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(108)	(84)

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2025
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	1 397	1 666
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	(2 006)	(2 050)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	(808)	82
Flux nets des placements à court terme	(1 015)	61
Trésorerie affectée aux opérations de financement	(3 817)	(1 610)
Incidence des variations de taux de change et autres	(2)	(307)
VARIATION GLOBALE DE LA TRÉSORERIE	(452)	90
Disponibilités au 1 ^{er} janvier	1 099	647
Disponibilités nettes au 31 décembre	647	737
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices	(766)	(697)

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter :
 Relations Médias : press@danone.com – Relations Investisseurs : investor.relations@danone.com
 Danone : 59 – 61 rue La Fayette, 75009 Paris, France