

COMPTE RENDU DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

23 avril 2026

Maison de la Mutualité



Publié le 5 mai 2026

L'Assemblée Générale Mixte de Danone s'est tenue le jeudi 23 avril 2026 à la Maison de la Mutualité à Paris. 242 actionnaires y ont participé physiquement. Le nombre d'actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance était de 11.527. Le quorum s'est établi à 73,07 %.

L'Assemblée Générale était présidée par Gilles SCHNEPP, Président du Conseil d'Administration.

Ibrahima SOW, représentant Amundi, et Anne-Laure MARINKOVIC, représentant le FCPE Danone, étaient scrutateurs. Laurent SACCHI, Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'Administration, a été désigné en qualité de Secrétaire de cette Assemblée.

Après l'ouverture de l'Assemblée Générale par Gilles SCHNEPP, Laurent SACCHI a rappelé les formalités légales accomplies préalablement à l'Assemblée Générale, l'ordre du jour sur lequel celle-ci était appelée à se prononcer, et fait état du quorum atteint.

Puis, six présentations ont été exposées aux actionnaires :

1. une présentation concernant la gouvernance de Danone par Gilles SCHNEPP, Président du Conseil d'Administration ;
2. une présentation du rapport du Comité de Mission par Pascal LAMY, Président de ce Comité ;
3. une présentation stratégique par Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général ;
4. une présentation de la stratégie climat et durabilité par Nathalie ALQUIER, Vice-Présidente en charge du Développement Durable ;
5. une présentation financière portant sur les résultats 2025 et le chiffre d'affaires du premier trimestre 2026 par Jüergen ESSER, Directeur Général Adjoint et Directeur Financier ;
6. une conclusion du Directeur Général, Antoine de SAINT-AFFRIQUE.

1. Présentation sur la gouvernance de Danone

Après la projection d'une vidéo d'introduction, Gilles SCHNEPP a ouvert son discours en soulignant la pertinence du modèle de Danone, fondé sur son double projet économique et social dont la portée demeure pleinement d'actualité dans le cadre d'un contexte mondial incertain.

Il a rappelé que l'année 2025 s'inscrit comme une nouvelle année de progrès solides, sur les plans financier et extra-financier, portée par une croissance de qualité fondée sur le volume et la valorisation, ainsi que par une amélioration continue de la rentabilité, tout en maintenant les investissements nécessaires pour préparer l'avenir.

Gilles SCHNEPP a insisté sur le rôle essentiel de l'équipe de direction, conduite par Antoine de SAINT-AFFRIQUE, dans l'amélioration continue des performances du Groupe, tout en identifiant avec lucidité les zones nécessitant des efforts supplémentaires, notamment certaines activités en Amérique du Nord, qui ont fait l'objet de réorganisations ciblées.

S'agissant de la performance extra-financière, Gilles SCHNEPP a souligné le caractère particulièrement abouti de l'exercice 2025, marqué notamment par :

- la réalisation de la quasi-totalité des objectifs de la feuille de route Danone Impact Journey ainsi que la réalisation des objectifs de Danone en qualité de Société à Mission ;

- l'obtention de la certification B Corp à l'échelle mondiale, faisant de Danone la plus grande société bénéficiant de cette reconnaissance ;
- la notation AAA obtenue par l'organisme exigeant CDP, attribuée à un nombre très restreint d'entreprises à l'échelle mondiale ;
- ainsi que la première place au classement ATNI (*Access to Nutrition Initiative*) parmi la trentaine de sociétés de son secteur.

Il a également évoqué les travaux menés par l'ensemble des instances de gouvernance afin de préparer la nouvelle feuille de route extra-financière à horizon 2030, dans un contexte où les enjeux de durabilité demeurent au cœur du projet d'entreprise de Danone.

Gilles SCHNEPP a ensuite évoqué la crise du lait infantile qui a affecté l'industrie agroalimentaire au début de l'année 2026, et notamment Danone. Il a souligné l'attention et la vigilance accrues dont a fait preuve le Conseil d'Administration de Danone sur ce sujet, celui-ci s'étant réuni à plusieurs reprises afin de suivre de près l'évolution de la situation.

Il a par ailleurs présenté les éléments relatifs à la gouvernance du Groupe, soulignant la stabilité de la composition du Conseil d'Administration, la diversité et la complémentarité des compétences de ses membres, ainsi que leur fort niveau d'engagement, tant au sein du Conseil que de ses Comités.

Enfin, il a abordé la politique de rémunération du Directeur Général, dont la structure demeure inchangée depuis 2021, tout en présentant les quelques évolutions proposées concernant les critères de rémunération variable pour l'exercice 2026.

Il a conclu son intervention en remerciant l'ensemble des équipes de Danone, les membres du Conseil d'Administration et du Comité de Mission, pour leur engagement constant au service de la réussite du Groupe.

Gilles SCHNEPP a ensuite invité Pascal LAMY à présenter le rapport du Comité de Mission.

2. Rapport du Comité de Mission

Pascal LAMY a rappelé que le Comité de Mission est chargé, conformément à la législation française, de rendre compte de la mise en œuvre par Danone de ses engagements de performance extra-financière en tant que Société à Mission, mission exercée avec l'appui d'un auditeur externe. Il a précisé que les analyses détaillées figurent dans la documentation écrite à la disposition des actionnaires.

Il a indiqué que l'exercice 2025 clôturait le premier cycle quinquennal des objectifs du Danone Impact Journey, tout en marquant le démarrage d'un nouveau cycle à compter de 2026. Pascal LAMY a souligné que le Comité de Mission a constaté avec satisfaction que les objectifs définis conjointement avec Danone ont été atteints ou dépassés. Il a noté une particularité : l'objectif relatif au caractère recyclable des pots en plastique dans les zones disposant de systèmes de collecte formalisés devrait être atteint à 100 % en 2026, en raison de retards imputables à des circonstances extérieures.

Pascal LAMY a indiqué que les résultats observés couvrent l'ensemble des piliers définis par l'entreprise – santé, environnement et social – ainsi que l'obtention de la certification B Corp, intégrée aux engagements et obtenue comme prévu en 2025.

Il a également confirmé que le Comité de Mission avait validé, après échanges approfondis avec les équipes de Danone, la trajectoire et le niveau d'ambition des objectifs pour la période 2026-2030, ajustés pour tenir compte de l'évolution du portefeuille de produits de Danone, des indicateurs de comparaison disponibles et du contexte réglementaire. Il a ajouté que quoique relevant de l'exercice 2026, le Comité de Mission a été informé des développements concernant les rappels de laits infantiles intervenus en début d'année.

Enfin, Pascal LAMY a remercié les membres du Comité de Mission, les équipes de Danone et les auditeurs pour leur engagement et leur disponibilité, tout en rendant hommage à David Nabarro, membre du Comité disparu en 2025. Il a également souligné la constance avec laquelle la direction de Danone articule sa stratégie avec ses engagements de Société à Mission, conciliant ainsi performance financière et extra-financière, dans un contexte où l'attention portée aux résultats extra-financiers tend à reculer sur un autre continent sous l'effet de pressions diverses.

3. Présentation stratégique

Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général, a ouvert son intervention en saluant le Président et les actionnaires, se déclarant heureux de les retrouver à l'occasion de l'Assemblée Générale annuelle. Il a rappelé l'importance de ce rendez-vous pour faire le point sur le chemin parcouru, partager les avancées de la stratégie de Danone et présenter les perspectives pour le Groupe et son écosystème.

Dans un contexte marqué par de profondes transformations économiques, géopolitiques, sanitaires et sociétales, il a souligné que la capacité des entreprises à se transformer et à renforcer leur résilience constituait désormais une condition essentielle de succès. Il a réaffirmé l'attachement de Danone à sa mission – apporter la santé par l'alimentation – ainsi qu'à son double projet associant performance économique et responsabilité sociale et environnementale.

Le Directeur Général est ensuite revenu sur l'ancrage historique et territorial de Danone, en France comme à l'international, et sur la solidité des marques du Groupe, fondées sur une expertise scientifique et nutritionnelle de long terme, combinée à une forte capacité d'innovation et de réinvention.

Antoine de SAINT-AFFRIQUE a mis en avant une nouvelle année de performance solide. En 2025, Danone a enregistré une croissance du chiffre d'affaires de +4,5 % en données comparables, portée par un volume/mix positif et reflétant l'engagement des équipes du Groupe.

Il a souligné que cette performance s'accompagnait de progrès significatifs en matière de durabilité. Danone a obtenu, pour la troisième année consécutive, la note Triple A du CDP, confirmant son *leadership* sur le climat, l'eau et les forêts, et a franchi une étape majeure avec l'obtention de la certification B Corp au niveau mondial, aboutissement d'un parcours engagé depuis dix ans.

Le Directeur Général a rappelé que Danone bénéficiait de tendances structurelles favorables liées au renforcement du lien entre alimentation et santé. Il a souligné le positionnement différenciant du Groupe sur des catégories en croissance plus rapide que la moyenne du secteur, notamment autour des protéines, des fibres et de la nutrition médicale.

La croissance 2025 a été portée par plusieurs plateformes clés, telles que les produits hyper-protéinés, la santé intestinale, le lait infantile et la nutrition médicale, ainsi que par la diversification accélérée des canaux de distribution, contribuant à la résilience du modèle économique.

Antoine de SAINT-AFFRIQUE a ensuite détaillé les premières réalisations du Chapitre 2 de la stratégie Renew, visant à renforcer les fondamentaux du Groupe tout en accélérant la transformation. Il a mis en avant l'intensification de l'innovation fondée sur la science, l'amélioration de l'exécution opérationnelle et digitale, ainsi que le développement de compétences clés distinctives.

Il a également rappelé la volonté de Danone de façonner activement son portefeuille, grâce à une approche disciplinée des acquisitions, alignée avec la mission du Groupe et ses priorités de croissance à long terme.

La durabilité constitue un pilier central de la stratégie de Danone. Antoine de SAINT-AFFRIQUE a souligné le lancement de la Phase 2 du Danone Impact Journey, avec une feuille de route étendue à 2030. Cette nouvelle étape vise à renforcer l'impact positif du Groupe sur la santé par l'alimentation,

la gestion des ressources naturelles, la lutte contre le changement climatique et l'accompagnement des transformations des filières agricoles et des écosystèmes.

Il a ensuite passé la parole à Nathalie ALQUIER, Vice-Présidente en charge du Développement Durable chez Danone, pour une présentation détaillée de la stratégie climat et durabilité.

4. Présentation de la stratégie climat et durabilité

Nathalie ALQUIER a rappelé que la durabilité est pleinement intégrée à la stratégie de Danone et constitue un levier central de création de valeur à long terme, contribuant à la performance, à la résilience du Groupe et à son impact positif sur la société et l'environnement. Cette approche repose sur trois piliers structurants : la santé par l'alimentation, la préservation de la nature et l'engagement social.

À l'occasion de l'entrée dans la Phase 2 du Danone Impact Journey, elle est revenue sur les principaux résultats obtenus en 2025, marqués par des progrès concrets et une reconnaissance externe forte.

Danone est notamment reconnu comme disposant du portefeuille de produits le plus sain du secteur, avec une position de *leader* dans l'indice ATNI et près de 99 % de ses produits laitiers et végétaux pour enfants présentant désormais une teneur en sucre limitée. Par ailleurs, les entreprises sociales soutenues par Danone ont permis l'accès quotidien à l'eau potable à près de 25 millions de personnes dans 11 pays.

Concernant le pilier environnemental, Nathalie ALQUIER a souligné les réductions significatives d'émissions de CO₂ et de méthane provenant du lait frais réalisées depuis 2020, le déploiement de l'agriculture régénératrice avec les agriculteurs partenaires et les engagements en faveur d'un approvisionnement sans déforestation pour les matières premières sensibles. Elle a également mis en avant, concernant le pilier social, l'obtention de la certification B Corp au niveau mondial et les programmes à destination de ses salariés.

Elle a ensuite présenté les ambitions à horizon 2030, incluant l'extension de la réduction du sucre aux produits pour adultes, la lutte contre la carence en fer avec un objectif de contribution à 14 millions de tests de dépistage de l'anémie, ainsi que la poursuite d'objectifs climat alignés avec une trajectoire 1,5 °C, validée par la SBTi. Elle a rappelé que la stratégie Nature s'articule autour de l'agriculture régénératrice, de la gestion durable de l'eau et de la circularité des emballages.

Enfin, elle a expliqué que la durabilité est avant tout fondée sur l'humain, à travers des programmes structurants en faveur des collaborateurs et des partenaires, ainsi que des engagements forts en matière de droits humains, de chaîne d'approvisionnement responsable et de rémunération décente.

En conclusion, Nathalie ALQUIER a réaffirmé que la durabilité est un levier stratégique pleinement intégré au modèle économique de Danone, essentiel à la résilience de long terme du Groupe. En ouvrant la Phase 2 du Danone Impact Journey, Danone confirme une vision de développement durable fondée sur une approche scientifique, des investissements maîtrisés et un pragmatisme opérationnel, au service de la confiance des consommateurs, des partenaires et des actionnaires.

Elle a ensuite passé la parole à Jürgen ESSER pour la présentation des résultats financiers 2025.

5. Présentation sur les résultats 2025 et les résultats du premier trimestre 2026

Jürgen ESSER a débuté sa présentation en revenant sur la performance de Danone en 2025. Il a indiqué que le Groupe avait entamé le Chapitre 2 de Renew Danone en délivrant des résultats solides, en ligne avec les objectifs moyen terme fixés en 2024, et démontrant la pertinence du modèle d'affaires du Groupe.

Il a indiqué que le chiffre d'affaires avait progressé de +4,5 % en données comparables, porté par le volume/mix.

Il a expliqué que la priorité donnée à une croissance tirée par le volume/mix avait contribué à une forte amélioration de la marge brute, permettant d'améliorer la marge opérationnelle courante de +44 points de base, pour atteindre 13,4 %. Le Groupe a continué de poursuivre ses investissements dans les marques, la recherche et l'innovation, ainsi que dans les compétences clés, afin de soutenir sa croissance future.

La bonne performance opérationnelle, combinée à la discipline financière de Danone, a conduit à une hausse du Bénéfice Net Par Action (BNPA) courant de +4,6 % et à une génération de *free cash-flow* de 2,8 milliards d'euros sur l'exercice.

Jürgen ESSER a ensuite mis en évidence que la croissance du chiffre d'affaires en 2025 avait été portée par le volume/mix trimestre après trimestre, et a souligné que le portefeuille diversifié du Groupe permettait de délivrer une croissance durable dans l'ensemble des catégories et géographies.

S'agissant des principales zones géographiques, Jürgen ESSER a apporté les commentaires suivants :

- En Europe, le chiffre d'affaires a progressé de +2,3 % en données comparables. La zone a poursuivi une dynamique soutenue et cette performance reflète notamment les progrès continus dans les produits laitiers, portés par les gammes fonctionnelles ainsi que la forte croissance d'*Alpro* dans les produits d'origine végétale. La Nutrition Spécialisée a été soutenue par la bonne performance de la Nutrition Médicale Adulte, tandis que la catégorie des Eaux a affiché une croissance solide, portée notamment par *evian* et *Volvic*.
- En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a progressé de +2,0 % en données comparables. La performance de la catégorie EDP a été contrastée : les gammes hyper-protéinées ont poursuivi leur forte dynamique, tandis que les crèmes pour café ont été pénalisées par des défis temporaires de livraison. La Nutrition Spécialisée a enregistré une performance solide. Jürgen ESSER a également mentionné l'acquisition récente de Kate Farms, dont la dynamique est très positive, bien que celle-ci ne soit pas encore intégrée dans les données comparables.
- En Chine, Asie du Nord & Océanie, le chiffre d'affaires a progressé de +11,7 % en données comparables. La Nutrition Spécialisée a affiché une croissance exceptionnelle, portée par une croissance compétitive soutenue des laits infantiles et par la poursuite de la forte demande en Nutrition Médicale. Dans les Eaux, la marque *Mizone* a enregistré une performance solide, tandis que la catégorie EDP a affiché une croissance à deux chiffres, portée par les marques *Activia* et *Oikos* au Japon.

Jürgen ESSER a ensuite indiqué que Danone avait tenu ses engagements de création de valeur pour l'ensemble des principaux indicateurs financiers. La forte génération de *free cash-flow* a permis de réduire de nouveau la dette nette, qui s'établit à 8,4 milliards d'euros fin 2025.

Jürgen ESSER a également mis en avant l'amélioration continue de la performance opérationnelle, qui a permis de porter le retour sur capitaux investis (ROIC) à 10,7 %, un niveau désormais structurellement à deux chiffres, pilier essentiel de la trajectoire de création de valeur de Danone.

S'agissant de la politique de distribution, il a rappelé qu'était proposé le versement d'un dividende de 2,25 euros par action, en hausse d'environ +5 % par rapport à l'an dernier, en ligne avec la progression du BNPA courant, et correspondant au niveau le plus élevé jamais versé par le Groupe.

Jürgen ESSER a ensuite présenté brièvement les principaux éléments du chiffre d'affaires du premier trimestre 2026, publié la veille de l'Assemblée Générale. Il a rappelé que, depuis le 1^{er} janvier 2026, Danone était désormais organisée autour de trois nouvelles zones géographiques : Europe, Moyen-Orient & Afrique (EMEA), Amériques et Asie-Pacifique, et que la structure de *reporting* avait été adaptée en conséquence.

Dans un environnement difficile, Danone a réalisé une performance solide au premier trimestre avec une croissance de +2,7 % en données comparables, tirée par un volume/mix de +1,5 %, positif dans toutes les catégories.

- Dans la zone Europe, Moyen-Orient & Afrique, le chiffre d'affaires a progressé de +0,6 % en données comparables, dans un contexte marqué par les rappels de laits infantiles et le conflit au Moyen-Orient.
- Dans les Amériques, le chiffre d'affaires a augmenté de +3,4 % en données comparables, porté par la poursuite de la forte dynamique en Amérique latine et un début de redressement aux États-Unis.
- En Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires a progressé de +6,0 % en données comparables, soutenu par la Nutrition Spécialisée en Chine et la catégorie EDP au Japon.

Pour conclure, Jürgen ESSER a rappelé le modèle de création de valeur à long terme de Danone, axé sur une croissance de qualité et des rendements attractifs. Il a confirmé l'ambition pour la période 2025-2028, avec une croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre +3 % et +5 %, ainsi qu'une croissance du résultat opérationnel courant plus rapide que celle du chiffre d'affaires. Cet objectif doit permettre de faire progresser structurellement la génération de *free cash-flow* vers 3 milliards d'euros et de maintenir un ROIC à deux chiffres.

Il a conclu en indiquant que la performance solide du premier trimestre 2026 démontrait la pertinence du modèle d'affaires du Groupe, et que Danone avait confirmé ses objectifs annuels, en ligne avec son ambition à moyen terme.

6. Conclusion du Directeur Général

En conclusion, Antoine de SAINT-AFFRIQUE a souligné que Danone est aujourd'hui une entreprise plus forte, disposant de fondamentaux solides et résolument tournée vers l'avenir. Il a insisté sur les atouts du Groupe – ses marques, son expertise scientifique, son ancrage territorial et l'engagement de ses collaborateurs – pour délivrer une performance durable et poursuivre la transformation engagée. Le Directeur Général a conclu en réaffirmant la priorité donnée à l'exécution, à la discipline et à la création de valeur durable, tout en remerciant les actionnaires pour leur confiance et leur soutien.

À la suite de ces présentations, Achour MESSAS, du cabinet Forvis Mazars, s'est exprimé au nom du collège des Commissaires aux Comptes et a présenté les conclusions de leur mission sur les comptes de l'exercice 2025.

Il s'est ensuite exprimé au nom du Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité pour présenter les conclusions de leur mission sur les informations en matière de durabilité au titre de l'exercice 2025.

Laurent SACCHI a ensuite introduit la session de questions/réponses avec les actionnaires qui a duré environ 35 minutes.

Laurent SACCHI a fait état du quorum définitif puis il a été procédé au vote des résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale.

L'ensemble des résolutions soumises à l'Assemblée Générale ont été approuvées, à savoir :

Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire :

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende à 2,25 euros par action ;
4. Renouvellement du mandat de Gilles SCHNEPP en qualité d'Administrateur en application de l'article 15-II alinéa 2 des statuts ;
5. Renouvellement du mandat de Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET en qualité d'Administratrice ;
6. Renouvellement du mandat de Sanjiv MEHTA en qualité d'Administrateur ;
7. Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce pour l'exercice 2025 ;
8. Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général ;
9. Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Gilles SCHNEPP, Président du Conseil d'Administration ;
10. Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2026 ;
11. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration pour l'exercice 2026 ;
12. Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs pour l'exercice 2026 ;
13. Autorisation à conférer au Conseil d'Administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de la Société ;
14. Ratification du transfert du siège social ;

Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire :

15. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise et/ou à des cessions de titres réservées, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
16. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées à des catégories de bénéficiaires, constituées de salariés travaillant au sein de sociétés étrangères du groupe Danone, ou en situation de mobilité internationale, dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié ;

Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire :

17. Pouvoirs pour les formalités.

L'ensemble des présentations des dirigeants à l'Assemblée, le rapport du Comité de Mission, les réponses aux questions écrites des actionnaires, les résultats des votes ainsi que la retransmission de l'Assemblée Générale sont disponibles sur le site internet de Danone à l'adresse suivante : <https://www.danone.com/fr/investor-relations/shareholders/shareholders-meeting.html>.

* *
*