

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES 2026

23 Avril 2026

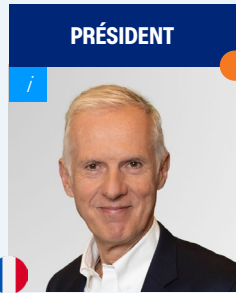
INTRODUCTION DU PRÉSIDENT

Gilles Schnepf

Président du Conseil
d'Administration

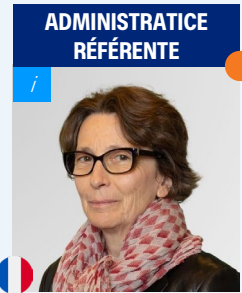


UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DOTÉ D'EXPÉRIENCES ET EXPERTISES DIVERSIFIÉES ET COMPLÉMENTAIRES



PRÉSIDENT

GILLES SCHNEPP



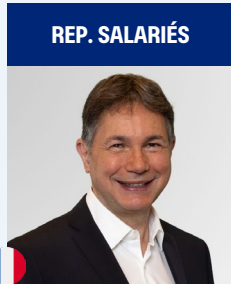
ADMINISTRATICE RÉFÉRENTE

VALÉRIE CHAPOULAUD-FLOQUET



DIRECTEUR GÉNÉRAL

ANTOINE DE SAINT-AFFRIQUE

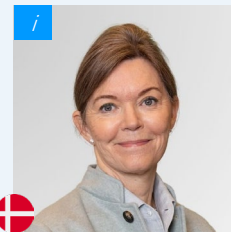


REP. SALARIÉS

FRÉDÉRIC BOUTEBBA



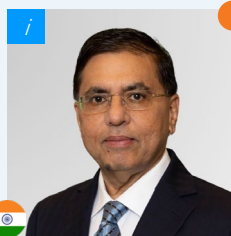
GILBERT GHOSTINE



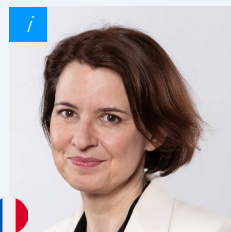
LISE KINGO



PATRICE LOUVET



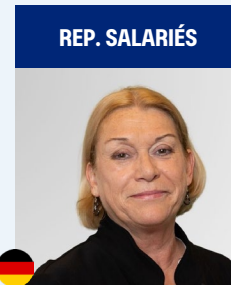
SANJIV MEHTA



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 23 avril 2026

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 2025



7 réunions du Conseil



97% taux de participation

14 réunions de Comités

98% taux de participation

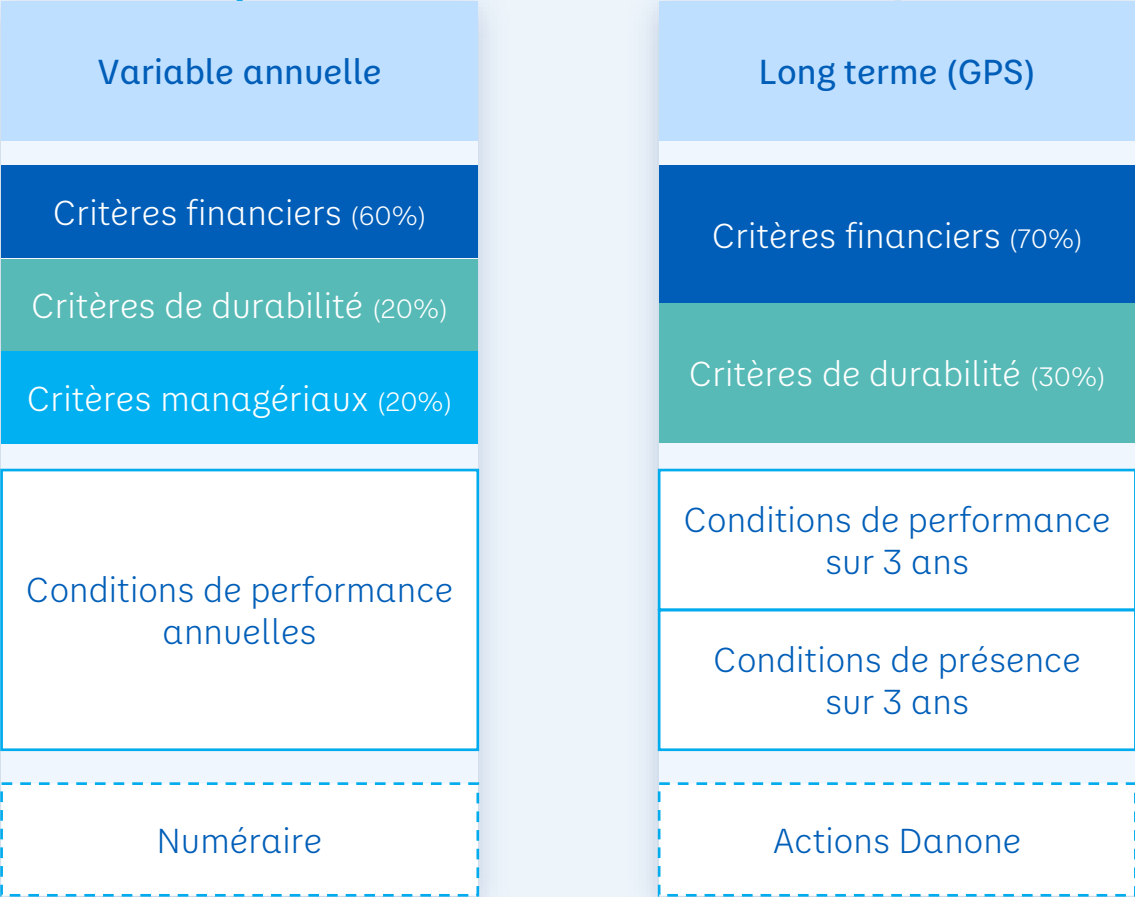
UNE STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION INCHANGÉE DEPUIS 2021

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION FIXE



ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VARIABLE SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE



RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR 2025

- **RÉMUNÉRATION FIXE : 1 400 000 €** (montant inchangé depuis sa nomination en 2021)
- **RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE : 2 562 000 €** (183% de taux de réalisation) - dont le montant cible est inchangé depuis 2021

Critères	Poids	% de réalisation	Résultat pondéré	Montant
Critères financiers				
Croissance du chiffre d'affaires en données comparables	15 %	163 %	24 %	
Variation du volume/mix du chiffre d'affaires	15 %	167 %	25 %	
Niveau de marge opérationnelle courante	15 %	200 %	30 %	
Génération de <i>Free cash flow</i>	15 %	200 %	30 %	
Sous-total	60 %	182,3 %	109 %	1 526 000 €
Critères de durabilité				
Réduction en données comparables des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3) en 2025 vs 2024	5 %	200 %	10 %	
Forêt – Volume des produits de base vérifié sans déforestation ni conversion (vDCF)	5 %	200 %	10 %	
Certification B-Corp™ de Danone SA et % des salariés couverts par la certification	5 %	200 %	10 %	
Certification Fair Wage Network de Danone (salaire décent)	5 %	200 %	10 %	
Sous-total	20 %	200 %	40 %	560 000 €
Critères managériaux	20 %	170 %	34 %	476 000 €

- **RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME : 42 566 GPS** d'une valeur comptable de 2 333 042 € attribuées par le Conseil d'Administration, nombre de GPS susceptible d'être porté à 51 079 en cas de surperformance de toutes les conditions de performance financières
- **AUTRES ÉLÉMENTS : 27 712 €** d'avantages de toute nature

RÉMUNÉRATION VARIABLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR 2026

ÉQUILIBRE ENTRE CRITÈRES FINANCIERS, DE DURABILITÉ ET MANAGÉRIAUX

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

UNE RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE SOUMISE À DES CRITÈRES FINANCIERS, DE DURABILITÉ ET MANAGÉRIAUX

- **Critères financiers** (60%) : Croissance du chiffre d'affaires en données comparables, Variation du volume/mix du chiffre d'affaires en données comparables, Niveau de la marge opérationnelle courante, Génération de *free cash-flow*
- **Critères de durabilité** (20%) : Agriculture régénératrice – Pourcentage des volumes des principaux ingrédients à risque directement sourcés auprès d'exploitations engagées dans l'agriculture régénératrice* et Forêt - Pourcentage des volumes des principales matières premières directes vérifiées sans déforestation ni conversion (vDCF)
- **Critères managériaux** 20%

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG-TERME (GPS)

UN PLAN DE RÉMUNÉRATION LONG-TERME SOUMIS À DES CRITÈRES FINANCIERS ET DE DURABILITÉ, ÉVALUÉS SUR 3 ANS

- **Critères financiers** (70%) : croissance du BNPA courant (20%), évolution du TSR de l'action DANONE vs indice Stoxx Europe 600 Food & Beverage (25%) et niveau de retour sur capitaux investis (ROIC) (25%)
- **Critères de durabilité** (30%) : taux de sucre dans les produits laitiers et d'origine végétale pour adultes destinés à une consommation journalière (10%), réduction des émissions de gaz à effet de serre sur l'intégralité de la chaîne de valeur (10%) et (iii) pourcentage de salariés Danone couverts par le programme Dan'Life en 2028 (10%)*.

PRÉSENTATION STRATÉGIQUE

Antoine de Saint-Affrique
Directeur Général



DANONE, UNE ENTREPRISE QUI SE RÉINVENTE CHAQUE JOUR



Un héritage unique



evian.
YEARS 200 YOUNG



NUTRICIA

Plus de 100 ans d'expertise dans la santé
par l'alimentation et l'hydratation

Un ancrage fort



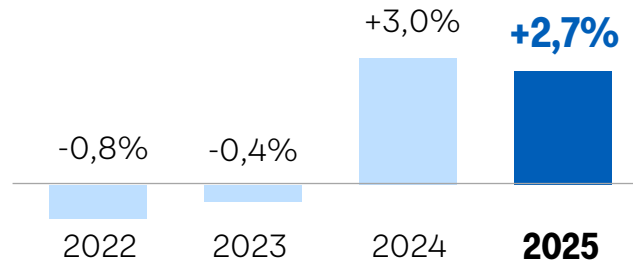
Au cœur des territoires et du quotidien
des consommateurs et des patients



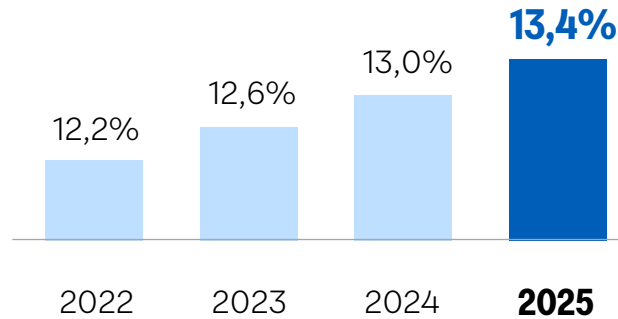
UNE NOUVELLE ANNÉE DE FORTE PERFORMANCE EN 2025

EN LIGNE AVEC NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

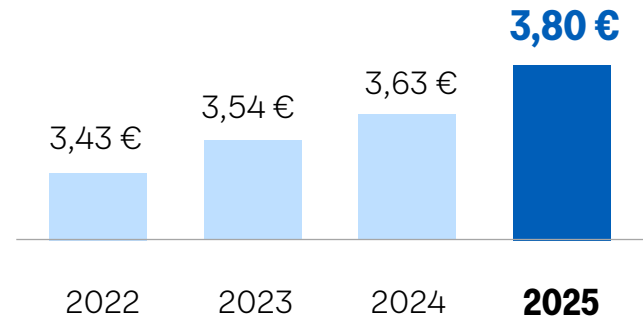
Volume/mix



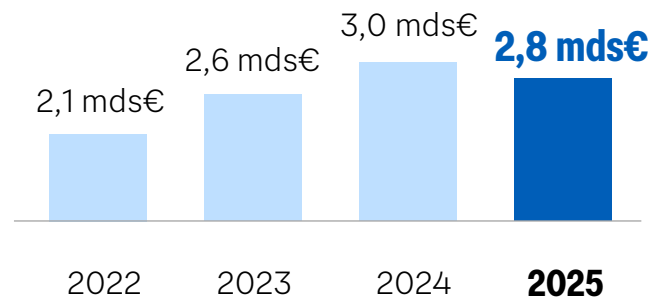
Marge opérationnelle¹



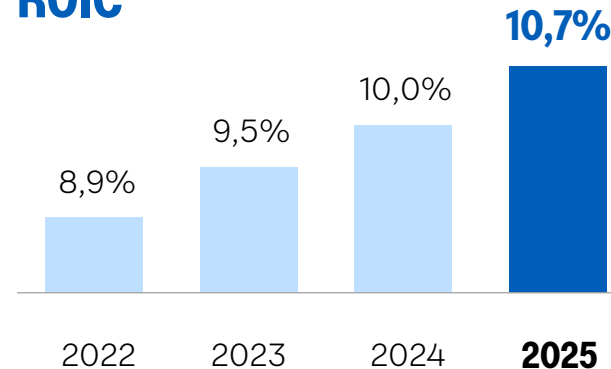
BNPA¹



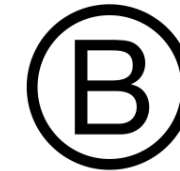
Free Cash Flow



ROIC



Certified



Corporation

Certification mondiale
obtenue en 2025

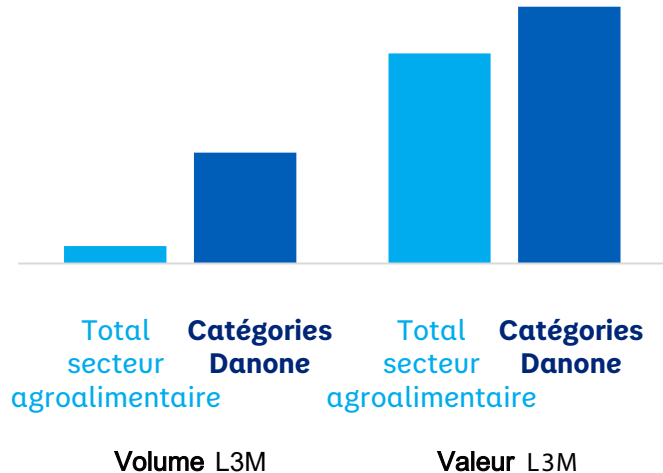


Liste 'Triple A'
du CDP

DES TENDANCES SANTÉ FAVORABLES

UN POSITIONNEMENT UNIQUE DANS DES CATÉGORIES EN CROISSANCE STRUCTURELLE

Les catégories de Danone croissent plus rapidement que la moyenne du secteur agroalimentaire¹



Choix consommateurs de plus en plus axés sur la santé

La santé est citée par

7 pers. sur 10

parmi les raisons pour lesquelles elles consomment des yaourts²

Forte hausse de la demande en protéines et en fibres

Parmi les Américains,

~70 %

essaient activement de consommer des protéines et des fibres, et 23 % suivent un régime riche en protéines³

Impact démontré de la nutrition médicale

La dénutrition touche

jusqu'à 70 %

des personnes atteintes de cancer, chez qui la nutrition médicale peut faire la différence⁴

1. Nielsen Scantrack et Danone RMS univers L3M à fin novembre 2025 ; 2. Enquête IFOP (juin 2025) menée auprès d'un échantillon d'environ 1 000 individus, représentant la population de 18 ans et plus en France, en Espagne, au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Japon, au Maroc, en Argentine et au Mexique ; 3. Enquête IFIC sur la nutrition alimentaire 2025 : [IFIC-FH-Survey-Food-Nutrition.pdf](#) ; 4. Ryan AM, et al. 2019, [La malnutrition dans le cancer : plus qu'un simple effet secondaire](#) ;

UNE PERFORMANCE 2025 SOUTENUE PAR UN MODÈLE DE CROISSANCE DIVERSIFIÉ

CROISSANCE DE +4,5 % DÉMONTRANT LA RÉSILIENCE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Des plateformes diversifiées et en forte croissance

Haute teneur en protéines



Lait infantile



Santé intestinale et fibres



Nutrition médicale



Portées par des marques générant chacune plus d'1 md€ de chiffre d'affaires, réalisant une croissance proche ou au-delà de 10% en 2025



LE DÉPLOIEMENT DU CHAPITRE 2 DE RENEW À UN RYTHME SOUTENU

TRANSFORMER SANS COMPROMETTRE LA PERFORMANCE

Adapter notre façon de voir nos catégories



Façonner l'avenir de la nutrition grâce à l'innovation fondée sur la science - faire du choix sain le choix le plus simple

Élargir nos canaux de distribution



Croissance à deux chiffres dans les canaux spécialisés¹, s'appuyant sur notre approche orientée consommateurs et patients

LE FOCUS SUR L'EXÉCUTION ET LA COMPÉTITIVITÉ

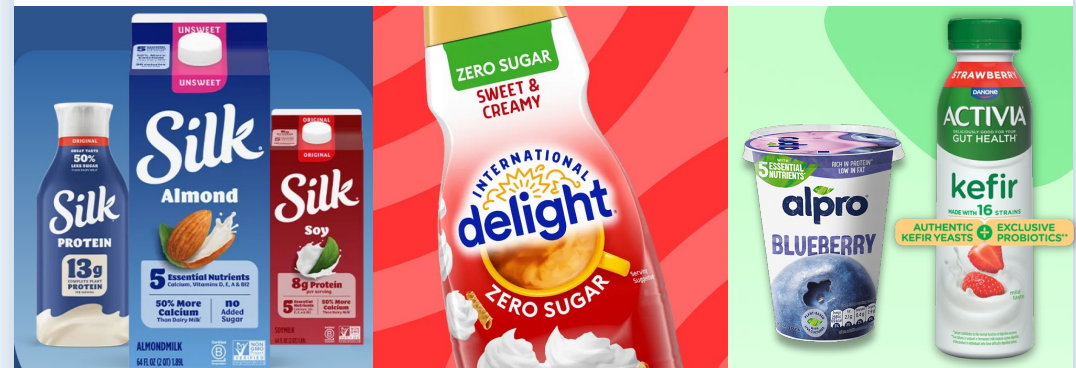
RENFORCER NOTRE CAPACITÉ À SAISIR LES OPPORTUNITÉS

**Renforcement des compétences clés
dans tous les domaines**



Accélérer la numérisation, des sites de production
jusque dans les rayons

**Adresser la sous-performance
tout en élargissant notre empreinte**



Gagner au-delà des protéines et renforcer notre
leadership aux États-Unis

DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES CLÉS DISTINCTIVES

CRÉER UN AVANTAGE DURABLE À LONG TERME

Renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement



Danone Milk Academy, programme pluriannuel unique en son genre

Se différencier par la science et les brevets



Investir dans la recherche **fondamentale** pour se démarquer

Investir dans les compétences et le leadership



Renforcer **la responsabilisation** et **la performance**

FAÇONNER NOTRE PORTEFEUILLE POUR L'AVENIR

DÉPLOYER UNE PERFORMANCE À GRANDE ÉCHELLE

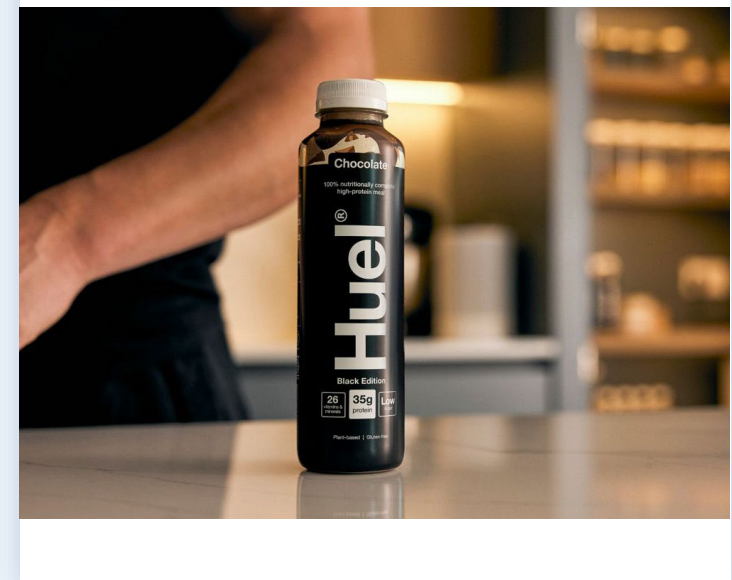
**Montée en puissance
de la nutrition médicale
aux États-Unis**



**Exploiter pleinement
le potentiel des produits
laitiers¹**



**Elargissement de notre
portefeuille dans la
nutrition fonctionnelle**



¹Danone a acquis, le 12 février 2026, une participation supplémentaire de 1% dans sa coentreprise Australienne de produits laitiers gérée en partenariat avec Saputo après avoir exercé son option d'achat, portant ainsi sa participation à 51 %. Cela entraînera la consolidation financière de cette entreprise. Danone et Arcor ont annoncé le 24 mars 2026 la création d'une joint-venture dédiée au marché laitier local

DES AMBITIONS RÉAFFIRMÉES EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

AVEC LE LANCEMENT DE LA PHASE 2 DE NOTRE DANONE IMPACT JOURNEY



- Nouvelle ambition Santé 2030
- Préservation des ressources
- Accompagnement de la transformation

Aligné sur notre stratégie de croissance

— RENEW —
DANONE

STRATÉGIE CLIMAT & DÉVELOPPEMENT DURABLE

Nathalie Alquier

Vice-Présidente en charge
du Développement Durable



UNE FORTE RECONNAISSANCE EXTERNE & DE SOLIDES PROGRÈS EN 2025

SUR LES 3 PILIERS D'ACTION DU DANONE IMPACT JOURNEY

Santé par l'Alimentation



Classé **#1**
pour sa performance
nutritionnelle

98,5%

Produits laitiers et végétaux
pour enfants
≤ 10g de sucres/ 100g

87,8%

Produits laitiers, végétaux
et boissons notés > 3,5*
(Health Star Rating : HSR)

24,7M

Personnes ayant accès
à une eau potable saine
chaque jour

Nature



Classé **AAA**
(climat, eau, forêts)

Emissions de CO₂
(vs. 2020)

- 21%

Emissions de méthane
(vs. 2020)*

- 29,8%

42%

Ingédients directs sourcés
auprès d'exploitants engagés
dans l'agriculture régénératrice

97,9%

Vérifiés sans déforestation
et conversion

Collaborateurs & Communautés



Certifié
au niveau mondial

97,8%

Salariés bénéficiant
du programme Dan'Cares
(santé et prévoyance)

45,5%

Femmes occupant
des postes de Direction

Certification d'employeur assurant un
salaire décent du Fair Wage Network

UNE NOUVELLE AMBITION SANTÉ POUR 2030

POUR RENFORCER NOTRE IMPACT POSITIF SUR LA NUTRITION



Réduction du sucre



Objectif : extension de nos engagements à nos produits laitiers et d'origine végétale pour adultes destinés à une consommation journalière

Combat contre la déficience en fer

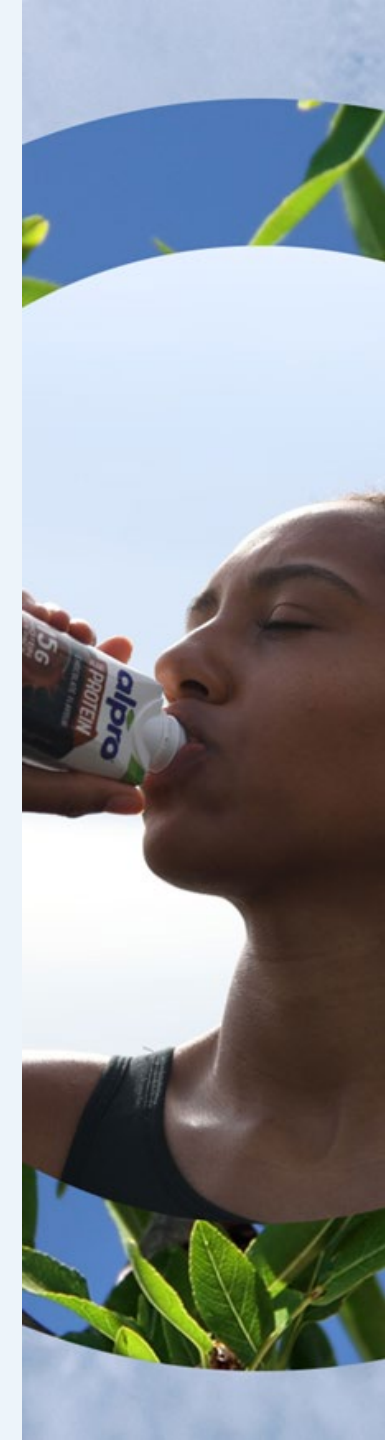


Objectif : 14 M de tests de dépistage de carence en fer et d'anémie, cumulés sur la période 2026-2030

Portefeuille de produits sains



Objectif : maintenir $\geq 85\%$ des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale, des eaux et des boissons aromatisées **notés $\geq 3,5$ étoiles** par le Health Star Rating, d'ici 2030



LA POURSUITE DE NOS ENGAGEMENTS CLIMAT

UNE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO₂ ET DE MÉTHANE EN LIGNE AVEC NOS ENGAGEMENTS 2030



Réduction des émissions

> NOS ENGAGEMENTS

Réduction du CO₂ de **34,8 %** en 2030 (vs 2020)* avec :

- 46,3% émissions scopes 1&2
- 30% scope 3 FLAG
- 42% scope 3 non-FLAG

Réduction de méthane

-30% en 2030 (vs 2020)

> NOS PROGRÈS EN 2025

Scopes 1 & 2 (Énergie & industrie)



-40,2%

réduction de CO₂
depuis 2020

Scopes 1 & 3 FLAG (Forêts, terres et agriculture)



-29,8%

d'émissions
de méthane
depuis 2020

Scope 3 non-FLAG (Énergie & industrie)



-17%

réduction de CO₂
depuis 2020

LA POURSUITE DE NOS ENGAGEMENTS NATURE

POUR LA RÉSILIENCE DE NOS ACTIVITÉS, SUR L'ENSEMBLE DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR



Préservation de l'eau



Promouvoir les meilleures pratiques de gestion de l'eau

par des actions de préservation ou de restauration des bassins versants & par des actions dans nos sites de production

Soutenir l'accès à l'eau potable

Agriculture régénératrice



Développer les pratiques régénératrices

pour nos principaux ingrédients sourcés directement auprès de nos agriculteurs partenaires

Préserver les écosystèmes

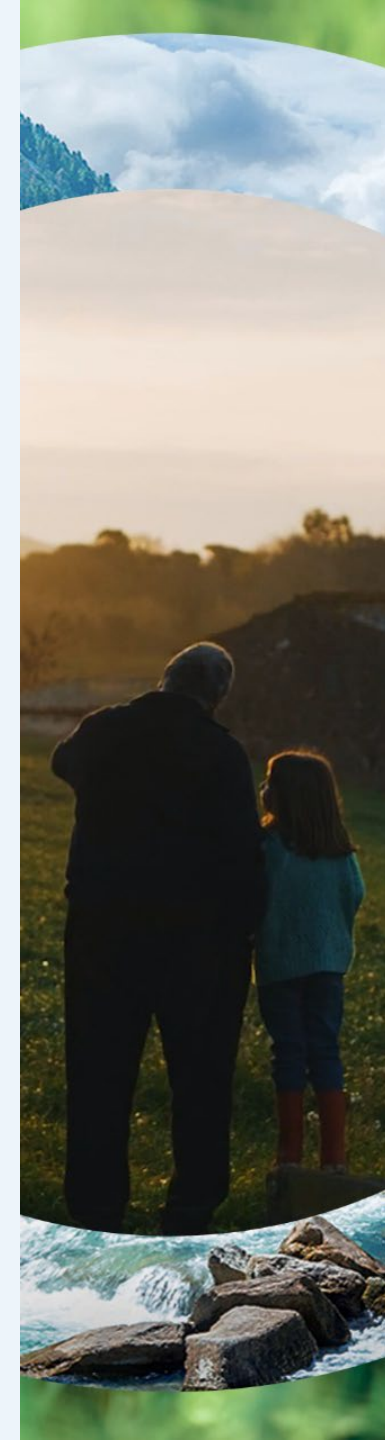
Circularité des emballages



Des emballages conçus pour être recyclés*

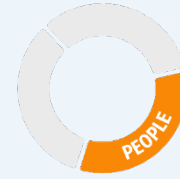
Réduire l'utilisation d'emballages en plastique vierge grâce au design, au réemploi et à l'utilisation de matériaux recyclés

Récupérer les emballages plastiques mis sur le marché, grâce au soutien au développement de systèmes de recyclage efficaces



UNE NOUVELLE ÉTAPE DANS NOTRE AMBITION SOCIALE

POUR ACCOMPAGNER NOS SALARIÉS ET LES ACTEURS DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR



Protection



« Dan'life »

Notre programme pour accompagner nos salariés à chaque étape de la vie

Formation



Danskills

pour nos 90 000 salariés

L'académie du lait

pour 10 000 agriculteurs

Progrès social



Droits humains

dans notre chaîne d'approvisionnement

Salaire décent

pour l'ensemble de nos salariés



**“ IL S’AGIT DE NOTRE
RÉSILIENCE DE LONG-TERME**

...

**EN OUVRANT LA PHASE 2 DU
DANONE IMPACT JOURNEY
NOUS RÉAFFIRMONS NOTRE AMBITION
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE “**

RÉSULTATS 2025

Juergen Esser
DGA et Directeur Financier



TRÈS BONS RÉSULTATS EN 2025

Chiffre d'affaires

27,3 mds€

+4,5% vs. 2024¹

Marge opérationnelle²

13,4%

+0,44 pt vs. 2024

BNPA²

3,80€

+4,6% vs. 2024

Free cash flow

2,8 mds€

Dont
+0,1 md€ d'investissements
vs. 2024



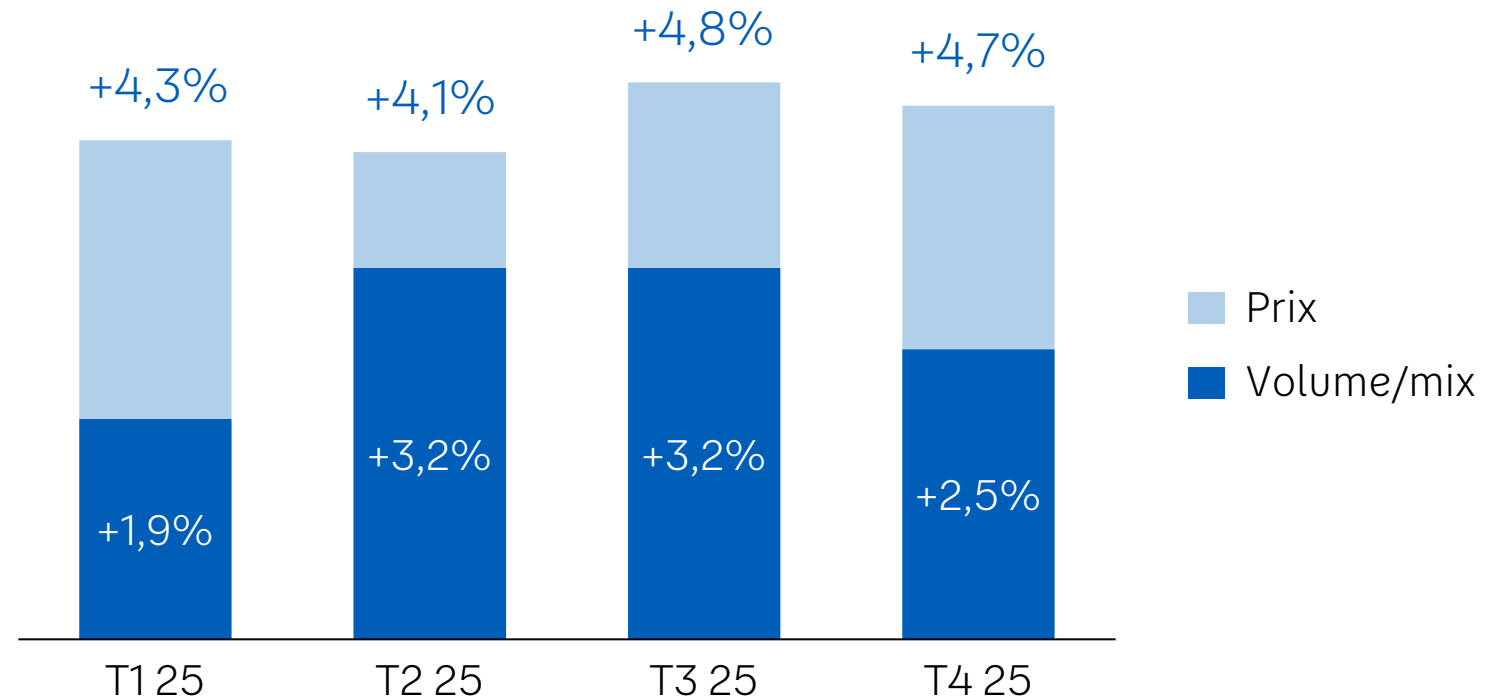
UNE CROISSANCE DE QUALITÉ SOUTENUE PAR UN FORT EFFET VOLUME/MIX

+2,7% DE VOLUME/MIX EN 2025



+4,5%

Croissance
des ventes
pour 2025



Note: croissance en données comparables

CROISSANCE DANS L'ENSEMBLE DE NOS CATÉGORIES ET GÉOGRAPHIES



+4,5%

Croissance
des ventes
pour 2025

EUROPE

+2,3%

AMÉRIQUE DU NORD

+2,0%

**CHINE, ASIE DU NORD
ET OCÉANIE**

+11,7%

AMÉRIQUE LATINE

+6,0%

AMEA

+5,6%



+3,5%



+7,4%



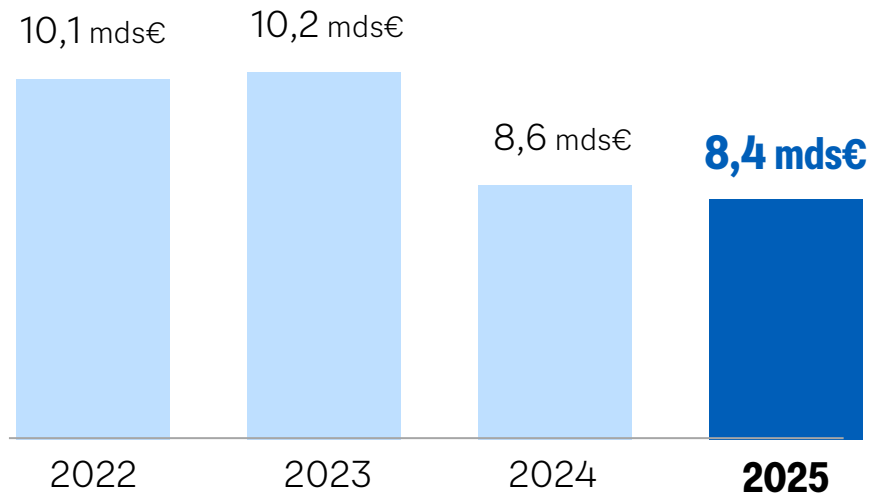
+1,9%

Note: croissance en données comparables

ALLOCATION DU CAPITAL DISCIPLINÉE ET ORIENTÉE VERS LE RENDEMENT

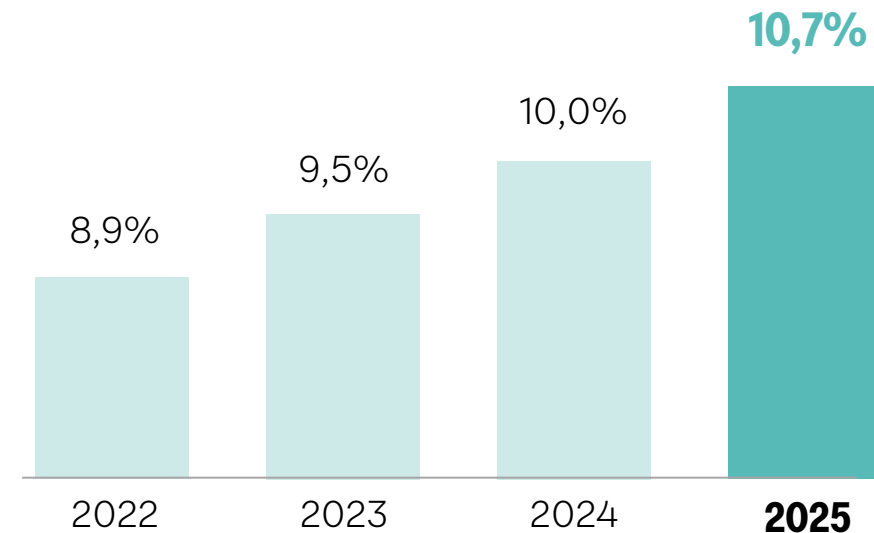
FAVORISER LA CRÉATION DE VALEUR DURABLE

Dette nette



Dette nette / EBITDA **2,0x** en 2025

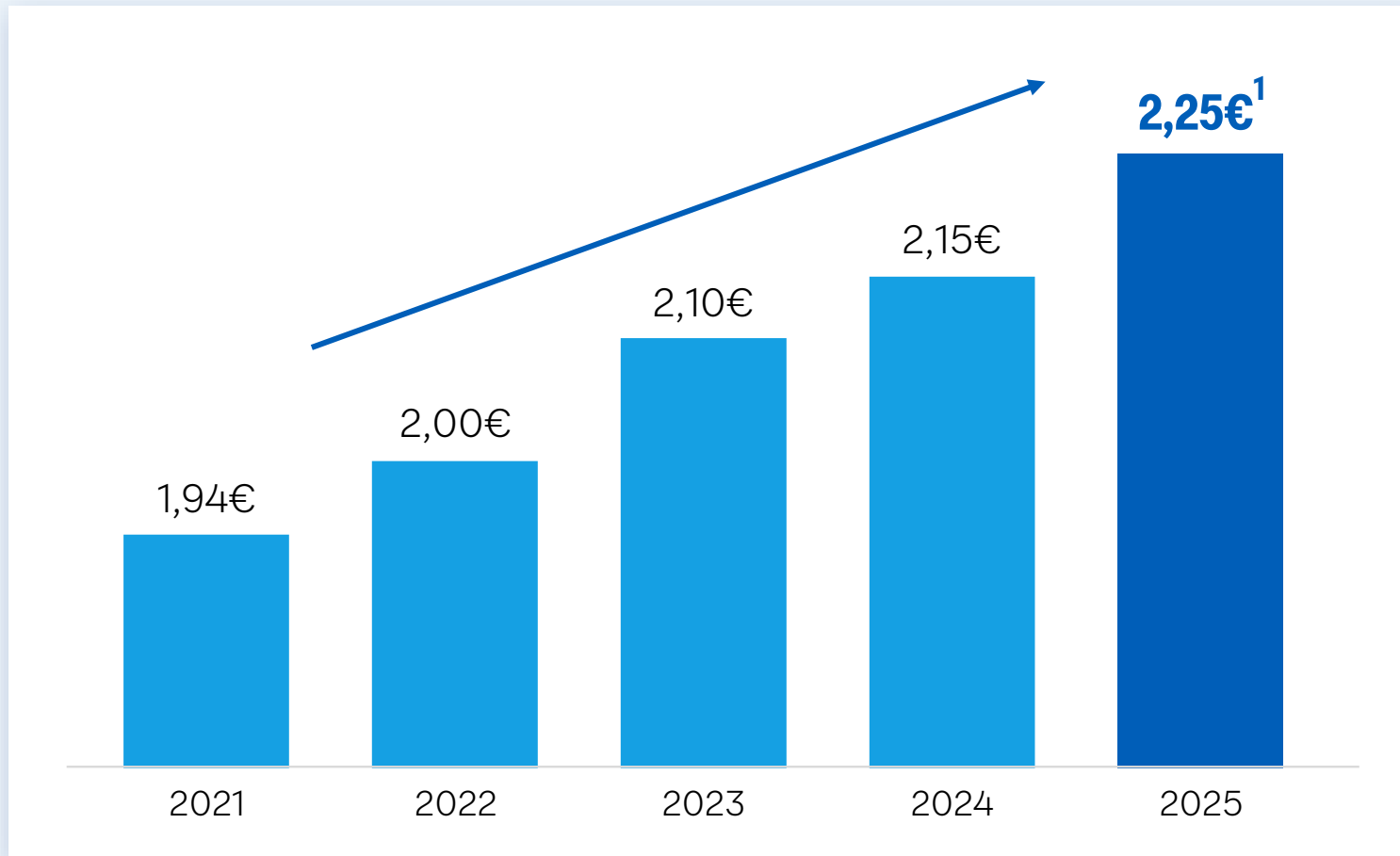
ROIC



Progression **+1,8 pt** depuis le début de Renew Danone

PLUS HAUT NIVEAU DE DIVIDENDE DE L'HISTOIRE DE DANONE

DIVIDENDE EN HAUSSE DEPUIS LE LANCEMENT DE RENEW DANONE



Ratio de distribution²

59 % en 2025
Stable vs. 2024

PREMIER TRIMESTRE 2026



SOLIDE PERFORMANCE AU T1 DANS UN ENVIRONNEMENT DIFFICILE

CROISSANCE ÉQUILIBRÉE ET VOLUME/MIX POSITIF DANS L'ENSEMBLE DE NOS CATÉGORIES



Croissance du chiffre
d'affaires

+2,7%

(dont **+1,5%** de volume/mix)

EMEA

dont Europe

+0,6%
+0,4%

AMÉRIQUES

dont Amérique du Nord

+3,4%
+1,4%

APAC

dont CNAO

+6,0%
+10,3%



+3,4%

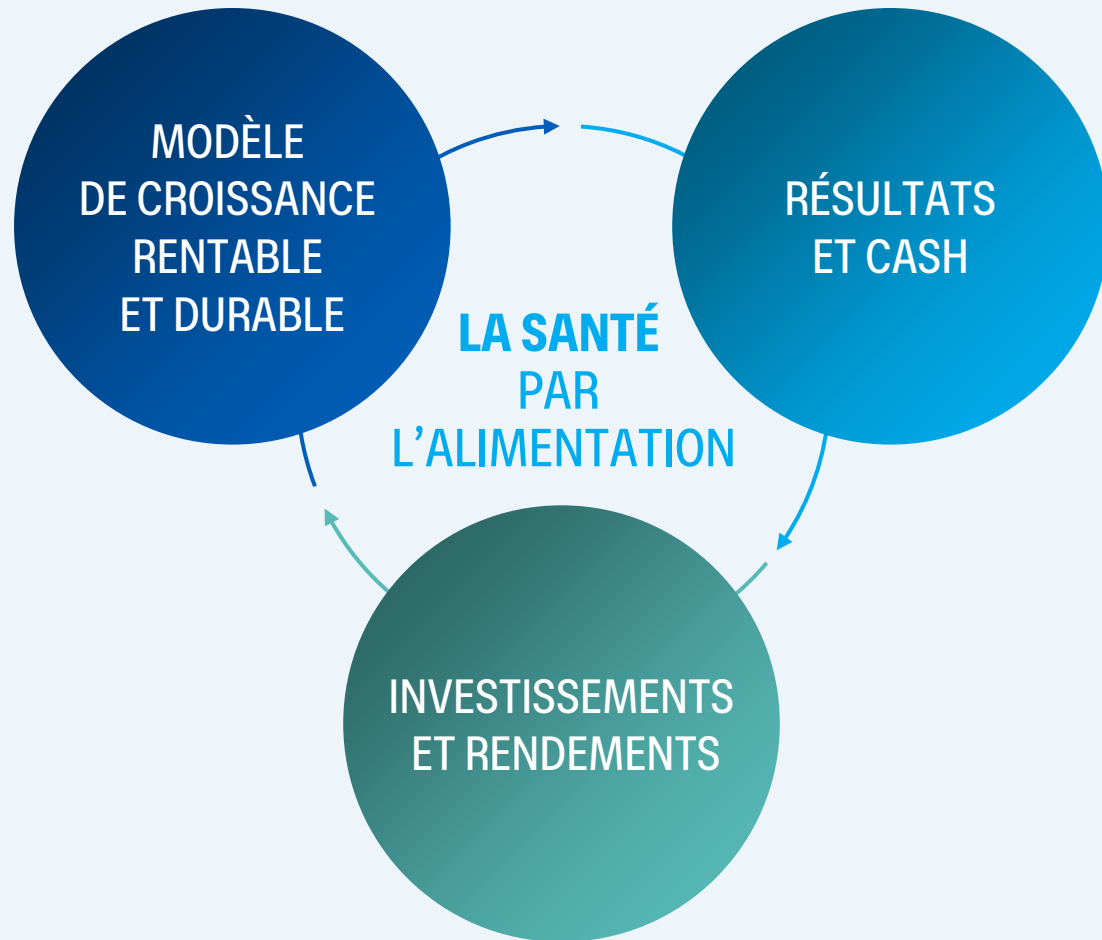


+1,9%



+2,2%

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



Nos ambitions 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**
- Progression **vers 3 mds€ de free cash flow**
- **ROIC** structurellement **à deux chiffres**

CONCLUSION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Antoine de Saint-Affrique
Directeur général





Allier performance et transformation

Délivrer de manière constante,
avec une exigence constructive

Être résilients malgré une
volatilité persistante

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.

Ces déclarations prospectives sont soumises à de nombreux risques et incertitudes susceptibles de conduire les résultats réels à différer sensiblement de ceux anticipés dans ces déclarations prospectives. Pour une description de ces risques et incertitudes, veuillez vous référer aux sections « Facteurs de risques » du Document d'enregistrement universel de Danone (dont la version actuelle 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, le calcul du ROIC, de la dette nette / EBITDA 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 2025 publié le 20 février 2026.

Le chapitre 4 (responsabilité sociale, sociétale et environnementale) du document d'enregistrement universel 2025 de Danone contient plus d'informations sur les objectifs, plans d'actions et résultats de Danone en matière de développement durable, 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.