



– ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2026 –  
23 avril 2026

**RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉCRITES DES ACTIONNAIRES**

Le présent document, mis en ligne sur le site Internet de la Société conformément aux dispositions légales, comporte les réponses aux questions écrites reçues d'actionnaires, conformément aux articles L. 225-108 et R. 225-84 du Code de commerce, dans le cadre de son Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2026.

**- QUESTIONS DU FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE -**

**Question 1 : Transition Juste**

Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités d'emploi décent et en ne laissant personne de côté. L'Institut de la Finance Durable la définit comme « une transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement comprenant des mesures (i) visant à assurer les perspectives futures des travailleurs, de leurs familles et des communautés impactées, et (ii) reposant principalement sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes (travailleurs, communautés vulnérables, entreprises, gouvernements) ».

Cela implique des arbitrages à court et moyen terme de certaines activités, au profit de nouvelles. Cette réalité peut avoir des conséquences sur les salariés de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales (concernées par les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires), les destinataires (directs et indirects) des produits et services de l'entreprise.

***Politique et stratégie***

- a) Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?

La notion de transition juste demeure aujourd'hui un concept émergent au niveau international, dont les définitions, les attentes et les cadres de mesure sont encore en construction et évoluent rapidement. Dans ce contexte, l'approche de Danone se veut à la fois pragmatique et progressive.

Le Groupe travaille notamment aux côtés de ses pairs dans le cadre d'un groupe de travail animé par le WBCSD (*The World Business Council for Sustainable Development*), afin de décliner au secteur agroalimentaire spécifiquement la définition et les orientations de l'Organisation internationale du Travail (OIT) en matière de transition juste. Dans l'attente de l'aboutissement de ces travaux, plusieurs principes clés de la transition juste sont d'ores et déjà intégrés dans différents plans et politiques du Groupe, en particulier :

- [Notre plan de transition climatique](#), dans lequel nos programmes en faveur de l'agriculture régénératrice visent à soutenir une transition responsable pour nos agriculteurs, notamment à travers la formation, l'accompagnement technique et le partage de bonnes pratiques.
- [Notre Politique d'Achats Responsables \(SSP\)](#), qui complète et renforce les principes sociaux, environnementaux et éthiques soutenues par le groupe. Ces référentiels rassemblent des exigences environnementales et sociales obligatoires pour nos fournisseurs de rang 1 et visent à garantir que nos avancées en matière de décarbonation, de gestion de l'eau ou de lutte contre la déforestation s'accompagnent systématiquement d'un haut niveau de protection des droits humains.

La démarche de Danone en matière de transition juste s'inscrit pleinement dans la continuité de la double mission formulée par Antoine Riboud en 1972, qui associe développement économique et progrès social et guide encore aujourd'hui nos décisions, y compris en matière climatique. Elle s'inscrit également dans le cadre de notre raison d'être inscrite dans nos statuts et renforcée par l'obtention de la certification B Corp™ au niveau mondial en 2025.

- b) Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d'être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l'environnement (cela inclus un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?

L'action climatique de Danone s'inscrit dans une approche holistique, visant à prendre en compte de manière intégrée les impacts environnementaux, sociaux et économiques de la transition vers un modèle plus respectueux de l'environnement.

Parmi l'ensemble des activités du groupe, l'agriculture constitue le principal levier mais aussi la principale zone d'exposition dans le cadre de cette transition. Elle représente environ 60 % des émissions de carbone de Danone et près de 90 % de son empreinte eau. Le Groupe travaille avec plus de 60 000 éleveurs dans le monde, dont une part significative de petits producteurs.

Dans ce contexte, les agriculteurs et fournisseurs agricoles constituent les parties prenantes les plus directement concernées par l'évolution vers des modèles bas-carbone et favorables à la biodiversité. Afin de mieux comprendre l'exposition et la vulnérabilité des agriculteurs aux risques climatiques et environnementaux, en lien avec leur localisation et de leurs pratiques, Danone a mené plusieurs études portant sur l'eau, la biodiversité et la dégradation des sols.

Afin de gérer ces enjeux, Danone a engagé depuis plusieurs années une transformation de ses chaînes d'approvisionnement agricoles, centrée sur le déploiement à grande échelle de l'agriculture régénératrice.

Le Programme d'Agriculture Régénératrice déployé par le groupe depuis 2021 vise non seulement à réduire les émissions de gaz à effet de serre, soutenir la biodiversité et la santé des sols, améliorer la gestion de l'eau et le bien-être animal mais également à renforcer la résilience économique et climatique des exploitations agricoles.

Ce programme repose sur un dialogue étroit avec les agriculteurs, y compris les petits exploitants, et sur des dispositifs d'accompagnement concrets (formation, appui technique, partage de bonnes pratiques, mécanismes de co-financement).

Lancé au Brésil en 2021, le projet Flora illustre concrètement la démarche de transition juste du Groupe, en combinant la réduction de l'empreinte carbone du lait avec un accompagnement de long terme des éleveurs, fondé sur l'assistance technique, la formation et l'amélioration durable de la santé des sols. Il contribue ainsi à renforcer la résilience économique et sociale des exploitations, tout en préparant les générations futures à une activité laitière durable et ancrée dans les territoires.

Pour plus d'informations : [Regenerative Agriculture Knowledge Center | The Flora Project](#)

Afin de renforcer la sécurité économique des producteurs dans un contexte de transition, Danone a également développé des contrats de long terme (dits CPM pour Cost performance model), en particulier en Europe et aux États-Unis. Ces contrats, d'une durée moyenne de 3 à 5 ans, prennent en compte les coûts de production dans la fixation du prix du lait et sont établis en partenariat avec les exploitants agricoles ou leurs organisations. Ils réduisent la volatilité des revenus et apportent une meilleure visibilité et stabilité financière aux agriculteurs.

À titre d'illustration, en 2025, 54 % du lait collecté en Europe et 42 % aux États-Unis provenaient de producteurs sous contrats CPM. Au total, 30 % du lait collecté par Danone était couvert par des contrats CPM en 2025.

Le Groupe a par ailleurs lancé la *Danone Milk Academy*, destinée à doter les producteurs laitiers partenaires des connaissances et outils nécessaires pour s'adapter durablement à l'évolution des pratiques agricoles et aux contraintes climatiques (voir les réponses aux questions 1e et 4 pour plus d'informations).

Enfin, Danone collabore avec des partenaires stratégiques, notamment dans le cadre du programme Partner for Growth (P4G), avec des acteurs tels que Corteva ou Zoetis, afin d'accélérer l'adoption de solutions innovantes favorisant une agriculture plus durable et résiliente.

Au-delà de la chaîne d'approvisionnement, Danone considère également que ses collaborateurs sont concernés par les effets de la transition environnementale. Le Groupe déploie ainsi des programmes de développement des compétences, incluant notamment des formations sur les outils numériques, l'IA ou d'autres technologies émergentes, afin d'accompagner l'évolution des métiers et de soutenir une transition équitable en interne (voir les réponses à la question 1e pour plus d'informations).

- c) Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en œuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ? Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en œuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés...) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?

Danone n'emploie pas encore formellement le terme *Transition Juste* dans sa gouvernance. Toutefois, l'ensemble des enjeux qui la composent - impacts sociaux, inclusion, droits humains, conditions de travail, accompagnement des fournisseurs et des communautés - sont déjà pleinement intégrés dans nos instances de décision. Notre gouvernance vise à garantir une cohérence d'ensemble et une prise de décision efficace sur les principaux sujets de durabilité.

Le Conseil d'Administration examine la performance économique en intégrant les objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux inscrits dans nos statuts depuis l'adoption du statut d'Entreprise à Mission en 2020. Ces sujets figurent régulièrement à l'ordre du jour des réunions du Conseil.

Les comités spécialisés du Conseil traitent également de ces questions et en rendent compte au Conseil d'Administration, notamment :

- **Le Comité CSR** : supervise la stratégie de durabilité, les engagements, les politiques, les attentes des parties prenantes, les plans d'action, les notations extra financières et le reporting ESG.
- **Le Comité d'Audit** : supervise le reporting de durabilité, la double matérialité et les travaux des auditeurs dédiés.
- **Le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance** : intègre des critères ESG dans la rémunération variable des dirigeants, renforçant la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux.

En 2025, ces différentes instances ont contribué à la définition de notre nouvelle feuille de route en matière de développement durable - la phase 2 du Danone Impact Journey (DIJ). Des sujets tels que la résilience des agriculteurs, la formation des salariés aux compétences du futur, le salaire décent ou l'inclusion ont été discutés. Même si le terme *Transition Juste* n'est pas explicitement utilisé, l'ensemble de ses composantes est bien présent dans les travaux de gouvernance.

La phase 2 du DIJ s'appuie ainsi sur plusieurs indicateurs clés, parmi lesquels :

- Le pourcentage d'heures de formation des salariés de Danone, alloué aux compétences du futur pour une croissance durable (au moins 30 % d'ici 2030) ;
- Le nombre d'agriculteurs et de travailleurs dans la filière laitière formés pour renforcer la résilience des exploitations, en cumulé sur la période 2025-2030 (au moins 10 000) ;
- L'obtention et le maintien de la certification d'employeur assurant un salaire décent du Fair Wage Network.

### Instances de gouvernance internes

Au niveau opérationnel, plusieurs instances complètent ce dispositif :

- **Le Comité Exécutif** : suit les objectifs, feuilles de route, plans d'action et progrès réalisés en matière de développement durable. Les sujets prioritaires sont présentés sous la responsabilité du Secrétaire Général.
- **Le Comité Mondial de Gouvernance du Danone Impact Journey** : pilote la mise en œuvre de la feuille de route DIJ et rassemble les directions impliquées, dont des sponsors du Comité Exécutif.
- **Le Comité des Risques** : identifie et évalue les impacts sociaux associés au changement climatique et aux transformations découlant de notre plan de transition.

### Équipes Développement Durable – Globales et Locales

Notre gouvernance s'appuie également sur :

- les équipes Développement Durable globales et leurs experts,
- l'équipe Finance durable,
- les équipes locales en charge de la durabilité.

Cette architecture de gouvernance permet à Danone de s'assurer que ses transformations environnementales - notamment le plan de transition climatique, l'agriculture régénératrice, la gestion de l'eau et les programmes de soutien aux agriculteurs - intègrent pleinement leurs implications sociales et humaines, en cohérence avec la mission de l'entreprise.

- d) Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?

Danone consulte régulièrement un large éventail de parties prenantes : consommateurs, professionnels de santé et patients, salariés et organisations syndicales, travailleurs de la chaîne de valeur et fournisseurs (notamment les négociants en matières premières et les agriculteurs), investisseurs et actionnaires, universitaires et scientifiques, gouvernements et décideurs publics, ainsi que les associations industrielles et commerciales.

Le Groupe entretient également un dialogue actif avec les ONG, les organisations de la société civile, les communautés (y compris les populations sous-représentées) ainsi qu'avec leurs représentants afin de s'assurer que leurs attentes et préoccupations sont intégrées dans ses priorités.

A cet effet, le groupe a élaboré en 2024 une [Politique d'Engagement des Parties Prenantes](#), applicable à tous les salariés occupant des postes décisionnels, aux filiales et aux marchés. Cette politique décrit les principaux groupes de parties prenantes de Danone ainsi que les processus par lesquels le Groupe recueille et traite leurs retours, et tient compte de leur avis lors de sa prise de décision.

En 2021, dans le cadre de son analyse de double matérialité, Danone a mené une consultation mondiale d'envergure auprès de plus de 380 parties prenantes, dont plus de 230 acteurs externes. Cette démarche a mobilisé des représentants des pouvoirs publics, des universitaires, des experts sectoriels, des fournisseurs, des clients, des investisseurs, des membres de la société civile et des représentants d'ONG agissant en qualité de porte-parole des communautés locales.

Danone a également sollicité des experts externes reconnus en droits humains, issus d'organisations reconnues pour leur expérience auprès des communautés sur le terrain, telles que SHIFT, la Fair Labour Association, ProForest ou encore l'UITA (Union syndicale internationale des travailleurs-euses de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie restauration, du *catering*, du tabac et des branches connexes).

Cette consultation a permis d'identifier les enjeux considérés comme prioritaires pour le Groupe à court, moyen et long termes (sur un horizon pouvant aller jusqu'à dix ans).

Au niveau local, les entités mettent en place leurs propres dispositifs de consultation pour favoriser un dialogue de proximité avec les communautés et gérer les impacts. Par exemple, depuis 2021, Danone Mexico déploie un programme structuré de dialogue avec les communautés vivant autour des usines, sites et bassins versants. Ce dispositif permet d'intégrer systématiquement leurs attentes, besoins et retours dans les plans d'action et dans la manière dont Danone opère localement. Par ailleurs, les fonds d'innovation sociale du Groupe collaborent étroitement avec les communautés locales pour mieux comprendre leurs besoins et y apporter des réponses adaptées.

S'agissant plus spécifiquement des communautés affectées, Danone se situe encore aux premières étapes du développement d'une approche plus systématique et harmonisée en matière de dialogue et de priorisation des actions.

Les *Country Business Units* et les sites du Groupe adaptent ainsi leurs pratiques de consultation et de dialogue avec les parties prenantes en fonction de leur contexte opérationnel. Fin 2024, Danone a lancé une auto-évaluation au sein de 151 sites de production dans le monde (couvrant plus de 99 % de la production totale) afin d'évaluer la maturité de leurs pratiques de dialogue avec les communautés et d'identifier les axes d'amélioration. Cette démarche a permis de mettre en lumière plusieurs *Country Business Units* — notamment au Mexique (comme expliqué ci-dessus), en Indonésie et en Pologne — qui ont mis en place des approches particulièrement robustes en matière de dialogue avec les communautés.

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter notre [Document d'enregistrement universel 2025](#) à partir de la page 279.

### **Impacts internes et externes**

- e) Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel ciblées.

La mise en œuvre de la transition de Danone a des effets sur l'adaptation des emplois, des compétences et des besoins de formation, en particulier pour les parties prenantes directement exposées à l'évolution des modèles agricoles et industriels. Les actions du Groupe se concentrent principalement sur deux catégories clés : les agriculteurs et travailleurs de la chaîne d'approvisionnement agricole, ainsi que les collaborateurs du Groupe.

### **Adaptation des compétences dans la filière agricole**

Afin d'accompagner les agriculteurs partout dans le monde et de soutenir leur transition vers des pratiques plus résilientes, Danone a développé un ensemble structuré d'outils, de ressources et de dispositifs de partage de connaissances. Ceux-ci comprennent notamment des événements agricoles, des sessions de coaching de terrain et le [Danone Regenerative Agriculture Knowledge Center](#), qui centralise et diffuse les bonnes pratiques issues des projets pilotes et de la recherche.

Dans ce cadre, le Groupe a également lancé en 2025 la *Danone Milk Academy*, destinée à renforcer les compétences des producteurs laitiers partenaires et à favoriser les échanges entre pairs. Cette académie vise à leur donner accès aux dernières avancées scientifiques et techniques sur la production laitière et l'agriculture régénérative. Elle s'appuie sur trois Centres d'Excellence mondiaux, adaptés à différents modèles et tailles d'exploitation, qui jouent un rôle de catalyseurs pour les programmes de formation déployés localement dans chaque pays.

Le dispositif combine :

- des sessions de formation en présentiel dans des bassins laitiers clés ;
- et une plateforme numérique de partage de connaissances, permettant de proposer des modules complémentaires et de créer des liens entre agriculteurs à l'échelle mondiale.

Dans le cadre de la phase 2 de sa feuille de route de développement durable, le Danone Impact Journey (DIJ), le Groupe s'est engagé à poursuivre et amplifier ces actions. À ce titre, Danone vise à former cumulativement 10 000 agriculteurs et travailleurs de la filière laitière sur la période 2025-2030, afin de renforcer la résilience environnementale et économique des exploitations et de réduire les disparités liées aux contextes régionaux et aux tailles d'exploitation.

### **Montée en compétences et employabilité des collaborateurs**

Parallèlement, Danone agit pour préparer ses collaborateurs à la transition vers une économie bas-carbone et pour sécuriser leur employabilité à long terme, dans un contexte de transformation des métiers. Le Groupe a mis en place plusieurs initiatives axées sur la montée en compétences et l'autonomie des équipes.

Dans ce cadre, Danone a lancé en 2024 DanSkills, un programme mondial de formation destiné à identifier et développer les compétences clés pour les métiers actuels et futurs du Groupe. Ce programme vise à accompagner l'évolution des fonctions, en tenant compte des spécificités des métiers et des régions, en particulier dans les domaines liés au digital, aux données, à l'IA, à la durabilité, aux sciences et au leadership.

DanSkills permet :

- de structurer une vision commune des compétences clés pour Danone ;
- de proposer des parcours de formation adaptés aux besoins des différentes catégories de personnel ;
- et de renforcer les compétences fonctionnelles et transverses nécessaires à la réussite de la transition environnementale et sociale du Groupe.

Le groupe s'est par ailleurs engagé dans le cadre de la phase du DIJ à consacrer au moins 30 % des heures de formation totales des collaborateurs aux compétences du futur pour une croissance durable.

- f) Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d'approvisionnement, développement local, droits fonciers, etc.) ?

Notre [Politique en matière de Droits Humains](#) fait explicitement référence à l'engagement du groupe à :

- Prendre en compte les points de vue des communautés vulnérables et des personnes les plus susceptibles d'être affectées par les décisions commerciales du Groupe. Cette politique accorde une attention particulière au respect des droits fonciers des communautés et des peuples autochtones.
- Promouvoir un travail décent en accordant et garantissant un salaire décent et au moins le salaire minimum légal ou standard applicable tant dans ses opérations que dans sa chaîne d'approvisionnement.
- Assurer des conditions de travail sûres et saines.
- Garantir la liberté d'association et le droit à la négociation collective.
- Veiller à ce que tous les travailleurs soient traités de manière égale, avec respect et dignité, en promouvant une culture positive fondée sur la diversité et l'inclusion.

- g) Comment assurez-vous la disponibilité et l'accessibilité (prix abordables) de vos produits/services pour vos clients et les utilisateurs finaux ?

Offrir des aliments et des boissons sains, sûrs, d'un bon rapport qualité-prix et accessibles - que ce soit physiquement ou en termes de prix - est au cœur de notre raison d'être inscrite dans nos statuts : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

De manière générale notre portefeuille est parmi les plus sains du secteur alimentaire avec 88% de nos volumes vendus en 2025 notés 3,5 étoiles ou mieux, dans le système de profilage nutritionnel HSR. Par ailleurs, 68% de nos volumes vendus en 2025 (hors nutrition spécialisée) l'ont été dans des pays classés par l'ONU comme en développement, avec une qualité nutritionnelle équivalente à celle des volumes vendus en pays développés.

Les dimensions d'accessibilité physique et d'accessibilité économique font partie intégrante de nos décisions commerciales.

Nos principaux domaines d'action pour y parvenir comprennent la collecte de données sur les besoins en matière de santé et de nutrition, les habitudes de consommation locales et les dynamiques de prix afin de mieux appréhender et comprendre les réalités propres aux pays dans lesquels nous opérons. Ces actions sont complétées par le développement de canaux de distribution adaptés et le soutien de projets locaux, afin d'élargir la portée et d'améliorer l'accessibilité de nos produits sains.

Par ailleurs, l'accès à la nourriture et à l'eau, ainsi que l'accessibilité financière par le biais de nos marques, sont complétés par nos plateformes d'innovation sociale telles que Danone Communities. Leur objectif est d'apporter des solutions nutritionnelles aux populations à faibles et moyens revenus, ainsi qu'aux personnes pour lesquelles l'accès à une alimentation saine et à une eau potable sûre reste difficile.

Nous avons défini des [objectifs nutritionnels](#) clairs, s'appliquant à l'ensemble de notre portefeuille. Ces objectifs sont identiques dans toutes les zones géographiques, pour toutes les populations et tous les niveaux de revenus.

En matière de prix, nous développons volontairement certains produits et formats spécifiques destinés aux populations à revenus moyens et faibles, sans compromis sur les préférences des consommateurs ni sur nos standards nutritionnels. Notre portefeuille de produits sains est aujourd'hui consommé par des millions de personnes, dans des géographies, populations et niveaux de revenus très divers. Des analyses menées confirment que les populations à revenus faibles et moyens bénéficient effectivement de nos actions et de nos produits, de manière globalement alignée avec la répartition démographique.

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le document résumant notre approche en matière d'accessibilité publié en octobre 2023 : [Reaching as many people as possible: our efforts to make healthy products affordable and accessible.](#)

Enfin, afin de renforcer encore le caractère intentionnel de notre démarche, nous avons pris, dans le cadre de la phase 2 du Danone Impact Journey, un engagement novateur. Nous nous engageons à ce que, sur notre cœur de portefeuille de produits laitiers, parmi les produits les plus largement distribués dans le commerce – et donc accessibles au plus grand nombre –, au moins 80 % soient classées 3,5 étoiles ou plus selon le système de profilage nutritionnel HSR, et ce chaque année jusqu'en 2030.

Cet engagement s'applique à ce stade à un périmètre de pays représentant 64 % des volumes vendus et 65 % du chiffre d'affaires du portefeuille concerné.

## **Question 2 : Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur**

Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers...

Pour rappel, le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus ».

Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...). Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre selon les coûts de la vie, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.

L'ensemble de la question concerne :

- Les salariés de votre chaîne de valeur (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et en aval (franchises...)
- Le personnel non-salarié comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat.

**La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.**

Comment garantissez-vous, évaluez-vous et faites-vous respecter un niveau de vie décent pour les travailleurs de l'ensemble de votre chaîne de valeur (salaires, primes, protection sociale, avantages), depuis l'identification des risques et des populations concernées jusqu'à la sélection, le suivi, les résultats obtenus et la gestion des manquements chez vos fournisseurs et partenaires ?

La [Politique en matière de Droits Humains](#), les [Principes de Développement Durable](#) (Danone Sustainability Principles, DSP) ainsi que la [Politique d'Achats Durables](#) intègrent l'engagement de Danone à promouvoir un travail décent en accordant un salaire décent et, à minima, le salaire minimum légal ou standard applicable localement, tant dans ses opérations que dans sa chaîne d'approvisionnement.

Le visuel ci-dessous présente notamment la façon dont ce sujet est pris en compte dans la Politique d'Achats durables.

## MANDATORY REQUIREMENTS

Wages and benefits paid for a standard working week meet, at a **minimum, national legal standards or industry benchmark standards**, whichever is higher, and **workers are paid a fair wage**, as compared to standard pay practices in the industry/ country.

All workers receive and understand their **pay slip** for each pay period which clearly indicates the components of their compensation, including exact amounts for wages, benefits, incentives/bonuses, and any deductions.

All **wages are paid on time and in full each pay period**. All payments are made directly to all workers in legal tender or into a bank account in their name.

All legally required and/or industrial common benefits are provided to all (relevant) workers, including but not limited to pension, housing allowance, paid leave, occupational allowance, etc.

Other than legally mandated deductions, **all other deductions from wages are made only with the express and written consent of the workers**. Wage deductions for disciplinary reasons are not allowed, including production errors, not following work procedures or loss/damage of equipment.

**For remuneration based on production, quotas, or piecework, the pay rate allows the worker to earn at least the minimum or collective agreement wage**, whichever is higher, during normal working hours.

All workers are covered by an **insurance or social security scheme** protecting against occupational injuries and diseases according to applicable national legal requirements.

## ENABLING MANAGEMENT SYSTEMS

• Policies are in place for wages and compensation. All management and workers have received **training to understand the policy**.

• Procedures are in place and implemented at HRI level to **understand legal requirements** for wages, overtime pay, benefits, holidays and deductions and to monitor any changes to these. This includes a **periodic assessment** in place to ensure equal pay for equal work.

• **Records are maintained** that demonstrate that workers are paid accurately for standard and overtime hours worked, based on an appropriate hours and wages system.

## ADVANCED PRACTICES

• A **fair compensation system** is in place for all workers which categorizes workers according to qualifications, skill, and experience; recognizes and rewards them for performance through wage and non-wage benefits/incentives; regularly assesses and adjusts their pay according to the cost of living, basic needs, discretionary income, relevant market benchmarks and enterprise performance; and engages in regular social dialogue on compensation questions.

• **Migrant workers'** remittances are authorized in writing.

• The supplier is part of a **living wage scheme/initiative** and has taken steps to pay a living wage (e.g., defining living wage in its area, calculating the gaps between this living wage and wages of workers, action plan to fill the wages gaps). OR There is a living wage approach to fair compensation which encompasses a system to periodically assess that wages are sufficient to meet the basic needs of the worker and to provide some discretionary income.

Cette exigence de salaire décent et, à minima, le salaire minimum légal ou standard applicable localement est incluse dans les relations contractuelles de Danone avec ses fournisseurs directs (ou fournisseurs de rang 1), via l'intégration des DSP ou de la Politique d'Achats Durables dans une clause contractuelle.

La mise en œuvre des DSP ou de la Politique d'Achats Durables est requise dans les opérations des fournisseurs ainsi que l'application de principes similaires en amont dans leur chaîne d'approvisionnement.

La Politique d'Achats Durables a vocation à s'appliquer aux fournisseurs de rang 1, à l'exception de ceux spécifiquement couverts par les DSP, tels que les agriculteurs et d'autres partenaires commerciaux (administrations publiques sans activités industrielles et commerciales, distributeurs, détaillants, etc.). L'ambition est de faire en sorte que toutes (> 95%) les dépenses des fournisseurs de rang 1 de Danone relevant de la Politique d'Achats Durables soient couvertes par le processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains et d'Environnement d'ici 2030. Danone a commencé à s'engager avec ses fournisseurs stratégiques, et poursuivra le déploiement sur la base d'une approche fondée sur les risques. Depuis juin 2024, cette politique a été déployée auprès de 20 % des fournisseurs de rang 1.

Dans le cadre de son programme RESPECT, applicable à ses fournisseurs de rang 1 (hors producteurs de lait), Danone poursuit la mise en œuvre et le renforcement de son processus de diligence raisonnable en matière d'approvisionnement responsable, afin de s'assurer du respect des DSP et, progressivement, de sa Politique d'Achats Durables. Cette démarche consiste à collaborer avec les fournisseurs, les évaluer, réaliser des audits et comploter l'obligation de remédier aux non-conformités critiques mises au jour par ces audits.

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter notre [Document d'enregistrement universel 2025](#) à la page 275.

### Question 3 : Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle (IA)

Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions...) ?

Afin de compléter votre réponse, merci de communiquer des éléments chiffrés :

- Part de salariés formés à l'IA ;
- Part de salariés utilisant l'IA au quotidien ;
- Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain ;
- Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés ;
- Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre ;
- Tout autre indicateur pertinent.

A défaut de disposer d'éléments chiffrés ou d'avoir conduit des enquêtes formalisées, merci de communiquer votre appréciation qualitative de la perception de l'IA par les salariés, en distinguant les principales catégories de population concernées.

Notre priorité est de sensibiliser, former et accompagner nos collaborateurs, en plaçant l'apprentissage et la mise en pratique au quotidien au cœur de notre démarche. Danone forme ainsi chacun de ses employés à la data et à l'intelligence artificielle et met à leur disposition les outils nécessaires pour les aider et les soutenir dans leurs activités quotidiennes.

Dans ce contexte, des initiatives telles que **DanSkills** jouent un rôle clé dans le développement des compétences de nos équipes dans les domaines clés du futur. Lancé en 2024, [le programme DanSkills](#) accompagne la transformation des compétences en anticipant l'évolution des besoins dans des domaines clés tels que le digital, la data et l'intelligence artificielle, la durabilité, la science et le leadership. Ouvert à l'ensemble des collaborateurs, partout dans le monde et à toutes les étapes de leur carrière, DanSkills propose des opportunités de formation renforçant à la fois les compétences essentielles d'aujourd'hui et les expertises critiques de demain.

En 2025, 100 % des collaborateurs ont ainsi eu accès à des programmes de développement des compétences d'avenir, avec une priorité donnée aux expertises en data, digital et intelligence artificielle, afin de soutenir durablement l'employabilité des salariés et la compétitivité du Groupe.

Dans la continuité de DanSkills, Danone a lancé en 2024, en partenariat avec Microsoft, une **AI Academy**, comprenant un large éventail d'événements dédiés à l'intelligence artificielle organisés dans 34 pays et 60 sites à l'occasion du Danone Day. Des podcasts traduits en 16 langues, des activités de prompting et des parcours de montée en compétences autour de Copilot ont également été proposés, suscitant un fort engagement et des retours positifs.

L'AI Academy a depuis évolué pour devenir la **Data, Digital & AI Academy**, accessible à l'ensemble des Danoners via la plateforme de formation du Groupe. Elle propose des parcours de formation personnalisés, adaptés aux profils et aux niveaux de maturité des collaborateurs - des fondamentaux aux parcours avancés - couvrant un large éventail de thématiques liées à l'intelligence artificielle, au digital et à la data. En parallèle, les équipes métiers déploient en continu des formations complémentaires, incluant des parcours plus spécifiques aux rôles et des programmes de montée en compétences ciblés, alignés sur leurs priorités opérationnelles et leurs cas d'usage. Ces dispositifs sont enrichis par des formats interactifs et collectifs, tels que les « Promptathons », favorisant l'apprentissage par la pratique et le partage de connaissances.

Une illustration récente est le lancement de la [Danone "Industry 5.0" Academy](#). Lancée en 2025, cette initiative vise à accélérer l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les processus opérationnels du quotidien dans nos opérations. L'ambition est de former 20 000 collaborateurs travaillant dans les opérations à travers le monde à des compétences de demain, telles que les technologies digitales et l'intelligence artificielle. Les modules de formation couvrent notamment la rédaction de prompts pour l'IA, la prise de décision fondée sur la data et l'utilisation d'assistants IA pour les activités opérationnelles.

Dans l'ensemble, ces initiatives ont permis d'élargir significativement l'accès à la data et à l'intelligence artificielle et de renforcer les expertises à tous les niveaux de l'organisation. Aujourd'hui, environ 50 000 Danoners utilisent quotidiennement des solutions d'intelligence artificielle, notamment via des outils avancés tels que Microsoft Copilot, et un réseau de 600 "AI Champions" accompagne l'adoption de nouveaux usages de l'IA au sein de l'ensemble des fonctions.

Les instances de gouvernance du Groupe sont également pleinement engagées dans cette dynamique. En octobre 2025, les membres du Conseil d'administration du Groupe ont participé à une session de formation, animée par des experts de Danone et portant sur l'essor de l'intelligence artificielle, la compréhension de ses principaux enjeux et ses applications pratiques au sein de Danone. Cette session visait à souligner l'importance de cette technologie pour le Groupe, notamment dans le cadre du plan stratégique Renew Danone. Plusieurs cas d'usages ont notamment été présentés, illustrant des applications concrètes dans les domaines de la recherche, du marketing, de la vente ainsi que dans les usines. Par ailleurs, lors de leur visite à Opole en Pologne, en décembre 2025, les Administrateurs ont eu l'opportunité d'observer la mise en œuvre concrète de l'intelligence artificielle dans le cadre de l'automatisation des technologies au sein des opérations.

Le parcours Data, Digital & IA de Danone est largement plébiscité par les collaborateurs, comme en témoignent des

retours très positifs. Des enquêtes internes sont régulièrement menées afin d'évaluer l'adoption des outils et de recueillir des retours d'expérience. La dernière enquête, menée en février 2026, montre que 65 % des répondants considèrent les outils de chat Copilot comme essentiels à leur travail, avec un usage majoritairement quotidien et des niveaux élevés de satisfaction et de recommandation (66 %). Les principaux facteurs d'adoption sont l'amélioration de la productivité (54 %) et la curiosité (34 %), les gains de temps et l'amélioration de la qualité du travail étant les bénéfices les plus cités. Les attentes exprimées portent principalement sur la précision, la fiabilité et la performance des outils (24 %). Globalement, le niveau de satisfaction est élevé (85 %), les utilisateurs soulignant l'importance de formations continues intégrées aux activités quotidiennes afin de maximiser la valeur créée dans leurs rôles.

L'ensemble de cette démarche s'inscrit dans une ambition claire à horizon 2030 : consacrer au moins 30 % des heures de formation totales des collaborateurs de Danone au développement des compétences du futur, au service d'une croissance durable.

#### **Question 4 : Thème personnalisé**

Dans son DEU 2024, Danone précise que dans le cadre du Danone Impact Journey, le groupe s'est fixé pour objectif de parvenir, d'ici 2025, à 30 % des principaux ingrédients (lait, soja, amandes, avoine, céréales et certains fruits et légumes) sourcés directement auprès de producteurs qui auront entamé leur transition vers l'agriculture régénératrice (niveau 1 sur la grille interne du groupe qui comporte 3 niveaux). Ce même document informe qu'en 2024, Danone a atteint 39 % et que l'ambition du groupe à l'horizon 2030 serait revue en 2025.

- a) Quelle est la stratégie de Danone en matière d'agriculture régénératrice à l'horizon 2030 : le groupe vise-t-il une massification de l'agriculture régénératrice (augmentation du pourcentage d'ingrédients sourcés au niveau 1 de la grille) et/ou un approfondissement de la démarche pour les producteurs déjà engagés (atteinte des niveaux 2 et 3) ?

L'agriculture régénératrice constitue l'un des piliers de la stratégie mondiale de Danone pour bâtir des chaînes d'approvisionnement plus résilientes et réduire l'impact environnemental de ses activités. Dans toutes les régions, les équipes déploient des initiatives combinant formation des agriculteurs, technologies innovantes et partenariats solides. En 2025, Danone a poursuivi la mise en œuvre de pratiques d'agriculture régénératrice pour ses ingrédients sourcés, dépassant l'objectif fixé pour l'année : 42 % des volumes des principaux ingrédients sourcés directement l'ont été auprès de producteurs engagés dans une transition vers l'agriculture régénératrice, au-delà de l'objectif de 30 %.

Pour la période 2026-2030, Danone entend intensifier cette dynamique et vise à ce que 45 % des volumes des principaux ingrédients à risque soient directement sourcés auprès d'exploitations engagées dans des pratiques régénératrices d'ici 2030. Dans cette perspective, le périmètre de la Phase 2 du *Danone Impact Journey* a été recentré sur les ingrédients clés présentant un risque climatique, hydrique et/ou de biodiversité : le lait frais collecté directement auprès des fermes, les amandes, les fèves de soja directes, la fraise et la betterave sucrière en Europe, que l'approvisionnement soit réalisé directement ou via des fournisseurs travaillant en étroite collaboration avec les agriculteurs. Cet objectif intègre notamment les perspectives de croissance du Groupe ainsi que l'élargissement progressif du périmètre à un nombre croissant d'éleveurs au cours des prochaines années.

La notion d'agriculteurs ayant entamé leur transition vers l'agriculture régénératrice désigne ceux ayant atteint au moins le niveau 1 de l'outil d'évaluation [\*Danone Regenerative Agriculture Scorecard\*](#). Celui-ci repose sur quatre catégories de pratiques appliquées aux surfaces dédiées à la production pour Danone : le sol, la gestion du fumier (pour les fermes laitières uniquement), la biodiversité et l'eau. Atteindre le niveau 1 signifie que l'agriculteur a déjà mis en place des pratiques améliorant la santé des sols, la gestion responsable des ressources et la résilience de son exploitation, conformément aux exigences du référentiel Danone.

Pour les prochaines années, l'ambition est d'embarquer un nombre croissant d'agriculteurs dans cette démarche, en privilégiant l'engagement et la collaboration ainsi qu'une meilleure mesure d'impact plutôt qu'un durcissement des critères. L'objectif n'est donc pas de faire progresser massivement les exploitations vers les niveaux 2 ou 3 de la scorecard, mais d'augmenter la proportion de celles qui atteignent le niveau 1, sur la base d'éléments probants solides. L'enjeu est de constituer une masse critique d'agriculteurs engagés, permettant d'accélérer l'adoption des pratiques régénératrices grâce à un accompagnement ciblé.

- b) Au-delà de la fixation de nouveaux objectifs, Danone pourrait-il préciser la gouvernance de sa stratégie en matière d'agriculture régénératrice et le processus ayant mené à sa définition, en particulier en matière de consultation des parties prenantes ?

Les équipes globales, régionales et locales du Groupe travaillent étroitement avec les agriculteurs, les fournisseurs et les partenaires techniques afin de les accompagner et de co-construire des plans d'action et des feuilles de route favorisant une amélioration continue vers des exploitations plus résilientes, durables et économiquement viables. Ces feuilles de route sont adaptées en fonction du niveau d'avancement de chaque exploitation dans son parcours d'agriculture régénératrice et de décarbonation, ainsi qu'en fonction des difficultés rencontrées, de manière à hiérarchiser les pratiques prioritaires en tenant compte des arbitrages et bénéfices mutuels.

Un suivi régulier a ainsi été mis en place dans plusieurs pays pour disposer d'une vision précise de la situation des exploitations de la chaîne d'approvisionnement dans leur transition vers l'agriculture régénératrice, et pour identifier les actions que Danone doit engager afin de les accompagner au mieux. Cette démarche contribue également à renforcer la transparence au sein de la chaîne d'approvisionnement et à soutenir une dynamique d'amélioration continue.

Pour évaluer les pratiques des agriculteurs, Danone s'appuie sur plusieurs outils reconnus, notamment Cool Farm Tool (CFT) et CAP'2ER (en France) pour mesurer l'empreinte carbone du lait acheté, son tableau de bord environnemental dédié à l'agriculture régénératrice pour évaluer les pratiques en lien avec l'eau, les sols et la biodiversité, ainsi que son outil d'évaluation du bien-être animal.

Les principaux leviers permettant de favoriser la décarbonation et de renforcer la résilience des exploitations sont la gestion des troupeaux, l'alimentation animale, la gestion du fumier et l'optimisation de la santé des sols, tant pour les cultures que pour l'alimentation.

Pour accompagner les agriculteurs dans le monde entier, le Groupe a développé un ensemble d'outils, de ressources et de dispositifs de partage de connaissances, comprenant des événements agricoles, des sessions de coaching et le [Danone Regenerative Agriculture Knowledge Center](#). Lancée en 2021, cette plateforme met à disposition des contenus dédiés aux pratiques d'agriculture régénératrice afin de renforcer les compétences des agriculteurs, de l'ensemble des techniciens de terrain et de nos partenaires, au sein comme au-delà de la chaîne d'approvisionnement de Danone.

Cette plateforme permet notamment aux agriculteurs d'utiliser la [Danone Regenerative Agriculture Scorecard](#) et le [Danone Environmental Handbook](#) pour situer leur niveau d'avancement dans leur transition vers l'agriculture régénératrice et identifier les bonnes pratiques à déployer pour progresser. Ils y trouvent également une large sélection d'études de cas, de retours d'expérience entre pairs et de guides thématiques — par exemple sur la gestion du fumier ou la séquestration du carbone dans les sols.

Par ailleurs, Danone propose un accompagnement directement sur les exploitations : les agriculteurs bénéficient ainsi d'un retour individualisé sur le bien-être animal grâce à l'outil global d'évaluation du bien-être des vaches laitières de Danone, distingué par un Innovation Award de Compassion in World Farming.

Le groupe s'engage également à améliorer les moyens de subsistance et les conditions de travail des agriculteurs et des travailleurs agricoles, avec l'objectif de renforcer l'attractivité du secteur pour les générations futures. Dans ce cadre, nous avons lancé la [Danone Milk Academy](#) en octobre 2025.

La [Danone Milk Academy](#) est une initiative mondiale inédite de montée en compétences, pluriannuelle, conçue pour les partenaires éleveurs laitiers — quelle que soit la taille de leur exploitation — ainsi que pour les équipes de gestion des fermes de Danone. Soutenu par des partenaires scientifiques et techniques, ce programme vise à accélérer la transformation des exploitations laitières à l'échelle mondiale.

La [Danone Milk Academy](#) réunit des agriculteurs à fort potentiel provenant de différentes régions, segmentés par taille d'exploitation (grandes, moyennes et petites fermes), au sein de trois Centres d'Excellence dédiés, chacun adapté à une catégorie d'exploitation : un aux États-Unis pour les grandes fermes, un en Europe pour les fermes de taille moyenne et un en Afrique du Nord pour les petites exploitations. Les formations sont dispensées en partenariat avec des universités, des experts techniques et via des échanges entre pairs, permettant le partage de bonnes pratiques. Le programme combine des sessions en présentiel dans les Centres d'Excellence de Danone et une plateforme d'apprentissage digitale.

Solidement ancrée dans la science et l'univers académique, La [Danone Milk Academy](#) est soutenue par des partenaires académiques tels que Cornell University et Wageningen University & Research, et s'appuie sur les solutions de partenaires

techniques comme Corteva, Biospheres, MSD Animal Health, Zoetis, Worldwide Sires (Select Sires) et Lely. Les agriculteurs sont formés aux meilleures pratiques en matière de gestion du troupeau, de gestion du fumier, de santé des sols (pour les cultures et l'alimentation animale) ainsi qu'en gestion économique, avec pour objectif d'améliorer la résilience et la rentabilité des fermes, tout en générant des impacts positifs sur l'environnement, le bien-être animal et les enjeux sociaux.

Sur la période 2025–2030, notre ambition est de renforcer les compétences de 10 000 agriculteurs et travailleurs de la filière laitière, sur une base cumulée, pour renforcer la résilience des exploitations.

- c) En matière de reporting, le groupe pourrait-il envisager de publier le pourcentage d'ingrédients sourcés directement auprès de producteurs qui auront atteint respectivement les niveaux 1, 2 et 3 de la grille interne ou bien selon les développements engagés avec la plateforme Sustainable Agriculture Initiative ?

La Plateforme SAI (Sustainable Agriculture Initiative) a été créée en 2002 par Danone, Unilever et Nestlé, avec l'ambition commune de promouvoir des pratiques agricoles durables et de répondre collectivement aux grands défis du secteur agroalimentaire. Danone y joue un rôle actif de longue date.

Le Groupe a notamment contribué à l'élaboration du cadre mondial harmonisé « Regenerating Together », publié en septembre 2023, en partageant sa *Danone Regenerative Agriculture Scorecard* et les enseignements associés. Il a également testé le projet de cadre au sein de sa propre chaîne d'approvisionnement - aux États-Unis et en France, pour les filières laitières comme végétales - avant sa publication, et fourni des retours permettant d'en améliorer la robustesse. Danone a par ailleurs représenté ses pairs au sein du Comité de pilotage de la SAI Platform.

Cette collaboration vise à mutualiser les connaissances, développer des solutions face aux enjeux communs et accélérer l'adoption de pratiques agricoles plus durables dans l'ensemble du secteur. Dans ce cadre, Danone a commencé à aligner ses programmes avec le référentiel Regenerating Together, qu'il déploie progressivement dans ses exploitations partenaires en Europe, en Amérique du Nord, en Asie–Afrique–Moyen-Orient et en Amérique latine.

Si ce cadre SAI constitue une avancée majeure et permettra, à terme, de déployer les pratiques d'agriculture régénératrice à grande échelle, Danone a néanmoins choisi — par souci de cohérence et de continuité — de maintenir pour le moment son reporting externe fondé sur les niveaux de sa propre scorecard. Cette approche garantit la comparabilité dans le temps et la fiabilité des données publiées, tout en préparant la transition vers une harmonisation sectorielle portée par la SAI Platform.

En ce qui concerne la publication détaillée des pourcentages d'ingrédients sourcés selon chacun des niveaux de la grille, comme expliqué préalablement, l'ambition du groupe est avant tout d'embarquer un nombre croissant d'agriculteurs dans la transition, en mettant l'accent sur l'engagement et la collaboration plutôt que sur un durcissement des critères ou une logique exclusivement quantitative. Dans ce contexte, l'objectif n'est donc pas nécessairement de faire progresser massivement les exploitations vers les niveaux 2 ou 3 de la grille interne, mais bien d'augmenter la proportion d'exploitations atteignant le niveau 1, sur la base d'éléments probants solides. L'enjeu principal est ainsi de constituer une masse critique d'agriculteurs engagés, condition nécessaire pour accélérer l'adoption de pratiques régénératrices grâce à un accompagnement ciblé et adapté aux réalités de terrain.

\* \* \*