

REMUNERATION 2026

DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE

DANONE

Le Conseil d'Administration de Danone, lors de sa réunion du 19 février 2026, a fixé, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, la rémunération variable annuelle payable du Directeur Général au titre de 2025, ainsi que l'ensemble des éléments de la rémunération du Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration pour 2026.

1. REMUNERATION D'ANTOINE DE SAINT-AFFRIQUE, DIRECTEUR GENERAL

1.1 Rémunération d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au titre de l'exercice 2025

Il est rappelé que la politique de rémunération 2025 du Directeur Général a été approuvée à 92,17 % lors de l'Assemblée Générale du 24 avril 2025, dans le cadre de la 11^{ème} résolution portant sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. La rémunération d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au titre de l'exercice 2025, établie conformément à cette politique de rémunération, est détaillée ci-dessous.

- **Rémunération fixe en 2025**

Le montant de la rémunération fixe d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE s'est élevé à 1.400.000€ pour 2025, inchangé depuis sa nomination en 2021.

- **Rémunération variable annuelle au titre de 2025 payable en 2026**

La rémunération variable annuelle d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au titre de l'exercice 2025, s'élève à 2.562.000 €.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, a déterminé ce montant au regard du niveau de réalisation des critères financiers, durabilité et managériaux, comme décrit ci-après :

Critères financiers

Critères financiers	Poids	Pourcentage de réalisation	Résultat pondéré
Croissance du chiffre d'affaires en données comparables	15 %	163 %	24 %
Variation du volume/mix du chiffre d'affaires en données comparables	15 %	167 %	25 %
Niveau de la marge opérationnelle courante	15 %	200 %	30 %
Génération de <i>free cash-flow</i>	15 %	200 %	30 %
Total	60 %	182,3 %	109 %

Le Conseil d'Administration a pris acte du taux d'atteinte des objectifs comme présenté ci-dessus au regard des éléments factuels suivants :

- Croissance du chiffre d'affaires en données comparables de +4,5 % en 2025, au-delà de la cible interne et dans le haut de la fourchette de l'objectif annoncé au marché en début d'année (croissance comprise entre 3 % et 5 %), portée par une croissance solide dans l'ensemble des zones géographiques et des catégories ;
- Volume/mix en progression de +2,7 %, au-delà de la cible interne, et positif dans toutes les catégories. Danone a enregistré une croissance de qualité, trimestre après trimestre, en 2025, portée avant tout par le volume/mix. Cette performance confirme la solidité et la pertinence du portefeuille de marques et produits axés sur la santé ;
- Marge opérationnelle courante de 13,4 %, très au-delà de la cible interne, en progression de 44 points de base par rapport à l'an dernier, portée par l'amélioration de la marge des opérations, tout en continuant de réinvestir dans les marques, la supériorité des produits et les compétences clés ;
- Niveau de *free cash-flow*, atteignant 2,799 milliards d'euros, bien au-delà de la cible interne, reflétant une amélioration du besoin en fonds de roulement et permettant des investissements et la poursuite du désendettement.

Critères de durabilité

Critères de durabilité	Poids	Pourcentage de réalisation	Résultat pondéré
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 pourcentage des salariés de Danone couverts par la certification	5 %	200 %	10 %
Certification <i>Fair Wage Network</i> de Danone (salaire décent)	5 %	200 %	10 %
Total	20 %	200 %	40 %

Le Conseil d'Administration a constaté le taux d'atteinte des objectifs comme présenté ci-dessus au regard des éléments factuels suivants :

- Réduction de 4,3 % des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes, 1, 2 et 3) en 2025 par rapport à 2024, très au-delà de la cible interne, notamment grâce aux programmes d'agriculture régénératrice, à l'engagement des fournisseurs sur les ingrédients laitiers et les emballages, et à l'augmentation de la part d'électricité renouvelable dans le mix énergétique de Danone ;
- 98 % de volumes des principaux produits de base vérifiés sans déforestation ni conversion (vDCF) en 2025 (contre 93 % en 2024), au-delà de la cible interne, grâce notamment à un processus renforcé de collecte et de vérification des données permettant une meilleure traçabilité ;

- L'obtention de la certification B Corp™ au niveau mondial, couvrant 98 % des salariés de Danone. Avec plus de 200 entités juridiques désormais certifiées dans plus de 60 pays, Danone s'impose comme une figure majeure de la certification B Corp™ à grande échelle. Cette étape marque l'aboutissement d'un parcours de dix ans initié en 2015 et témoigne de l'engagement durable de Danone à concilier performance économique et impact social et environnemental positif ;
- L'obtention de la certification *Fair Wage Network*, confirmant que 100 % des salariés de Danone perçoivent un salaire au moins équivalent au salaire décent, conformément à la méthodologie de l'organisme indépendant *Fair Wage Network*.

Critères managériaux

L'atteinte de la partie managériale, élément qualitatif, est évaluée selon des critères spécifiques déterminés par le Conseil d'Administration en février 2025 : (i) la rotation du portefeuille d'activités, (ii) la mise en œuvre d'initiatives d'innovation sociale et (iii) la stratégie dans le domaine du microbiome.

Le Conseil d'Administration a considéré un niveau d'atteinte de 170 % pour ces critères (qui comptent pour 20 % de la rémunération variable annuelle), au regard des éléments suivants :

- Rotation du portefeuille : dans le cadre de sa stratégie Renew, Danone a poursuivi en 2025 le renforcement de son portefeuille, à travers la réalisation d'acquisitions ciblées à forte valeur ajoutée. Ainsi, le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Kate Farms, une entreprise américaine en forte croissance, spécialisée dans la nutrition médicale et du quotidien, à base d'ingrédients biologiques d'origine végétale. Le Groupe a également renforcé son engagement dans la santé intestinale et la recherche dans le domaine des biotiques de nouvelle génération avec l'acquisition de The Akkermansia Company (TAC) ;
- Mise en œuvre d'initiatives d'innovations sociales : 2025 a été marquée par l'élaboration et le début de mise en œuvre de la nouvelle People Strategy. Celle-ci, élaborée de manière étroite et volontairement intégrée entre les équipes Ressources Humaines et Business (partenariat CHRO/CEO), marque une étape clé dans la transformation de l'organisation de Danone et dans la manière dont ses collaborateurs sont accompagnés. Articulée autour de cinq piliers majeurs – *Being a Talent Magnet*, *Future Fit Capabilities*, *Our social Signature (incluant Dan'Life)*, *Data & Digitally Driven HR*, *HR Talent Powerhouse* – elle offre un cadre clair pour soutenir la performance durable et l'engagement de tous. L'initiative *Dan'Life*, construit sur les fondations solides de *DanCare*, constitue un atout différenciant fort, en proposant une approche globale qui soutient chaque salarié à toutes les étapes de sa vie personnelle et professionnelle. Par ailleurs, 2025 a aussi été l'occasion de poursuivre les progrès en matière d'équité salariale. Cette stratégie de Ressources Humaines et d'innovation sociale a permis à Danone d'être considérée comme la première société agroalimentaire en France et troisième dans le monde dans le classement Forbes 2025 World's Best Employers basé sur les témoignages de plus de 300 000 salariés dans 50 pays ;
- Renforcement de l'innovation scientifique : en 2025, Danone a renforcé de manière significative son ambition scientifique autour du microbiome, portée par l'ouverture du Laboratoire OneBiome à Paris-Saclay. Le Laboratoire Danone OneBiome ambitionne de devenir un pôle mondial de référence en matière de science du microbiome, de nutrition et de

santé digitale, consolidant ainsi le rôle pionnier de Danone dans la construction de l'alimentation et de la santé de demain. Les équipes ont par ailleurs, enrichi de vastes bases de données et développé des solutions nutritionnelles ciblées intégrant des outils digitaux pilotés par l'IA. Ces innovations et l'initiative OneBiome ont ainsi consolidé en 2025 la position de Danone comme leader de l'innovation scientifique en nutrition et soutenu la stratégie Renew centrée sur la prévention et la santé.

Ainsi, la rémunération variable annuelle 2025 d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE de 2.562.000 € a donc été établie comme suit :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pourcentage pondéré	Réalisation en montant (en euros)
Financiers	60 %	182.3 %	109 %	1.526.000
Durabilité	20 %	200 %	40 %	560.000
Managériaux	20 %	170 %	34 %	476.000
Total de la rémunération variable annuelle 2025	100 %	-	183 %	2.562.000

Conformément à l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, cette rémunération ne sera versée qu'après son approbation par l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

- **Rémunération variable long terme, sous la forme de GPS**

Le 29 juillet 2025, 42.566 GPS ont été attribuées au Directeur Général. Cette attribution nominale est, comme chaque année, susceptible de varier en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance et pourra s'élever jusqu'à 51.079 GPS, sans minimum garanti. Conformément aux principes de la politique de rémunération, ces GPS représentent 50% de la rémunération globale cible en valeur du Directeur Général pour 2025.

- **Autres avantages**

Au titre de l'exercice 2025, les avantages en nature accordés au Directeur Général représentent un montant de 27.712 €. Ces avantages en nature, conformes à la politique de Danone pour les cadres dirigeants incluent la mise à disposition d'un logement, un *pool* de voitures et de chauffeurs ainsi qu'un régime de prévoyance et de couverture santé.

1.2 Rémunération d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au titre de l'exercice 2026

La politique de rémunération 2026 du Directeur Général, dont les différents éléments sont détaillés ci-dessous, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

- **Une rémunération fixe s'élevant à 1.400.000€, inchangée depuis 2021**
- **Une rémunération variable annuelle payable en 2027 :**

Le montant cible de la rémunération variable annuelle pour 2026 et le pourcentage de rémunération maximale sont identiques à l'année précédente. Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Danone, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, a ainsi fixé sa rémunération variable annuelle cible à 100 % de sa rémunération fixe (soit 1.400.000€). Cette

rémunération variable annuelle cible peut atteindre au maximum 200 % de ce montant (soit 2.800.000€) en cas de dépassement des objectifs, sans minimum ni plancher garanti.

Elle sera composée de trois parties avec les mêmes pondérations qu'en 2025 : une partie financière quantifiable (60 %), une partie durabilité quantifiable (20 %) et une partie managériale qualitative (20 %).

Le détail de la répartition des critères financiers est décrit ci-après :

Critères financiers	Pourcentage du montant cible	Variation possible en fonction de la pondération
Croissance du chiffre d'affaires en données comparables	15 %	0 à 30 %
Variation du volume/mix du chiffre d'affaires en données comparables	15 %	0 à 30 %
Niveau de la marge opérationnelle courante	15 %	0 à 30 %
Génération de <i>free cash-flow</i>	15 %	0 à 30 %
Total	60 %	0 à 120 %

Le détail de la répartition des critères de durabilité s'établi comme suit :

Critères de durabilité	Pourcentage du montant cible	Variation possible en fonction de la pondération
Agriculture régénératrice - Pourcentage des volumes des principaux ingrédients à risque directement sourcés auprès d'exploitations engagées dans l'agriculture régénératrice	10 %	0 à 20 %
Forêt - Pourcentage des volumes des principales matières premières directes vérifiées sans déforestation ni conversion (vDCF)	10 %	0 à 20 %
Total	20 %	0 à 40 %

Les éléments d'appréciation du critère managérial ont été déterminés par le Conseil d'Administration mais ne sont pas rendu publics pour des raisons de confidentialité, conformément à la recommandation AMF DOC-2012-02 du 9 février 2012 (telle que modifiée).

L'attribution de la rémunération variable annuelle fera l'objet d'une communication spécifique à l'issue de l'exercice 2026. Elle sera également détaillée dans le Document d'Enregistrement Universel 2026.

- **Une rémunération variable long terme actionnariale, sous la forme de Group performance shares (GPS)**

L'attribution de GPS en 2026 fera l'objet d'une décision du Conseil d'Administration au mois de juillet et d'une communication spécifique après la réunion du Conseil. Les GPS qui seront alors attribuées représenteront environ 50 % de la rémunération globale cible en valeur du Directeur Général pour 2026, conformément aux principes de la politique de rémunération.

Les conditions de performance de ces GPS ont été déterminées par le Conseil d'Administration du 19 février 2026, et portent sur :

- l'évolution du bénéfice net par action (BNPA) courant, à hauteur de 20 % (maximum : 25 %),

- (ii) la performance globale relative du titre de Danone (TSR – *Total Shareholder Return*) par rapport à l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*, à hauteur de 25 % (maximum : 30 %),
- (iii) le retour sur capitaux investis (ROIC), à hauteur de 25 % (maximum : 35 %), et
- (iv) trois critères de durabilité (santé, climat et social), à hauteur de 10 % chacun, liés à (i) la réduction du taux de sucre dans les produits EDP pour adultes destinés à une consommation journalière, (ii) la réduction des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur et (iii) au pourcentage de salariés Danone couverts par le programme *Dan'Life*.

Ces conditions portent sur 3 ans (2026, 2027 et 2028). Elles feront l'objet d'une description détaillée dans le Document d'Enregistrement Universel 2025 (paragraphe 5.4).

2. REMUNERATION DE GILLES SCHNEPP, PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, AU TITRE DE L'EXERCICE 2026

Le montant de la rémunération fixe annuelle de Gilles SCHNEPP s'élève à 650.000€ pour 2026, inchangé depuis sa nomination en 2021.

Cette rémunération fixe annuelle constitue le seul élément de rémunération du Président du Conseil d'Administration.

La politique de rémunération 2026 du Président du Conseil d'Administration sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.