DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2025

DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH

Sommaire

CHIFFRES CLÉS 2025 3

1 APERÇU DES ACTIVITÉS, FACTEURS DE RISQUES 4

1.1 Présentation de Danone 6
1.2 Axes stratégiques 7
1.3 Description et stratégie des Zones 11
1.4 Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone 14
1.5 Organigramme simplifié au 31 décembre 2025 19
1.6 Facteurs de risques 20
1.7 Environnement de contrôle 33
1.8 Assurance et couverture des risques 37

2 ACTIVITÉS DE DANONE EN 2025 ET PERSPECTIVES 2026 38

2.1 Aperçu des activités en 2025 40
2.2 Examen du résultat consolidé 44
2.3 Free cash-flow 50
2.4 Examen du bilan et de la sécurité financière 53
2.5 Perspectives 2026 59
2.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS 60
2.7 Documents accessibles au public 61

3 ÉTATS FINANCIERS 62

3.1 Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés 64
3.2 Comptes individuels de la société mère Danone SA 130
3.3 Informations relatives au délai de paiement des fournisseurs et clients de la société mère Danone SA 159
3.4 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 159

4 RAPPORT DE DURABILITÉ 160

4.1 Introduction 162
4.2 État de durabilité – Informations générales (ESRS 2) 177
4.3 Informations sur l'environnement 212
4.4 Informations sociales 258
4.5 Informations sur la gouvernance 292
4.6 Rapport d'audit CSRD 297
4.7 Plan de vigilance 301
4.8 Tableaux d'information extra-financière 356

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 370

5.1 Organes de gouvernance 372
5.2 Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs 396
5.3 Rémunérations et avantages des organes de gouvernance 408
5.4 Détail des plans de rémunération long terme 428
5.5 Actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif 457
5.6 Conventions réglementées 458

6 CAPITAL ET ACTIONNARIAT 460

6.1 Capital social de la société 462
6.2 Actions DANONE détenues par la société et ses filiales 463
6.3 Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital 465
6.4 Instruments financiers non représentatifs du capital 467
6.5 Dividendes versés par la Société 467
6.6 Assemblée Générale, droits de vote 468
6.7 Franchissement de seuils, actions et cessions d'actions 469
6.8 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2025 et évolution au cours des trois derniers exercices 469
6.9 Marché des titres de la société 472
6.10 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 472
6.11 Changement de contrôle 473

7 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR ET INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 474

7.1 Présentation de l'émetteur 476
7.2 Informations sur le Document d'Enregistrement Universel 477
7.3 Responsable du Document d'Enregistrement Universel 481

A ANNEXE 482

Tables de concordance 484

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2025

LE PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL CONTIENT L'ENSEMBLE DES ÉLÉMENTS DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Certifié conforme
A. de SAINT-AFFRIQUE
Directeur Général
A. de S

DANONE

Société anonyme au capital de 170 348 620,75 euros

Siège social :
59-61, rue La Fayette, 75009 Paris
RCS Paris 552 032 534

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 4 mars 2026 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Des exemplaires du présent Document d'Enregistrement Universel sont disponibles auprès de Danone : 59-61, rue La Fayette, 75009 Paris, sur le site internet de Danone : www.danone.com *et sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers :* www.amf-france.org
Version PDF accessible aux personnes déficientes visuelles sur www.danone.com.

Ce Document d'Enregistrement Universel est une reproduction au format PDF de la version officielle du Document d'Enregistrement Universel établi au format XHTML, déposée auprès de l'AMF le 4 mars 2026 et disponible sur le site internet de l'AMF.

Commentaire du Directeur Général

Antoine de SAINT-AFFRIQUE



« Danone réalise à nouveau une forte performance en 2025 »

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

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

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

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

Antoine de SAINT-AFFRIQUE,
Directeur Général

Chiffres clés 2025

INDICATEURS FINANCIERS

+4,5 %
CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN DONNÉES COMPARABLES

+2,7 %
VOLUME / MIX

13,4 %
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

+4,6 %
BNPA COURANT

2,8 Mds €
FREE CASH-FLOW

2,25 €
DIVIDENDE PAR ACTION

INDICATEURS DE DURABILITÉ

AAA (a)
ACCORDÉ PAR LE CDP

98,0 %
SALARIES COUVERT PAR LA CERTIFICATION B CORP™

87,8 %
CHIFFRE D'AFFAIRES EN VOLUME NOTÉ ≥ 3,5 ÉTOILES PAR LE HEALTH STAR RATING SYSTEM

(a) Scores obtenus au titre du CDP Climate Change, CDP Water Security et CDP Forests.

Informations financières clés

	Exercice clos le 31 décembre			
(en millions d'euros sauf mention contraire)	**2024**	**2025**	**Variation en données publiées**	**Variation en données comparables [b]**
Chiffre d'affaires	**27 376**	**27 283**	**(0,3) %**	**+4,5 %**
Résultat opérationnel courant [a]	**3 558**	**3 665**	**3,0 %**	
Marge opérationnelle courante [a]	***13,0 %***	***13,4 %***	***44 pb***	
Résultat net courant – Part du Groupe [a]	2 345	2 461	5,0 %	
Résultat net – Part du Groupe	**2 021**	**1 825**	**(9,7) %**	
BNPA courant *(en euros)* [a]	**3,63**	**3,80**	**4,6 %**	
BNPA *(en euros)*	*3,13*	*2,82*	*(10,1) %*	
Free cash-flow [a]	***3 003***	***2 799***	***(6,8) %***	
ROIC	**10,0 %**	**10,7 %**	**62 pb**	

(a) Indicateur non défini par les normes IFRS, voir définition au paragraphe 2.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS.

1

APERÇU DES ACTIVITÉS, FACTEURS DE RISQUES

1.1 PRÉSENTATION DE DANONE 6

Activités 6

Principaux marchés 6

1.2 AXES STRATÉGIQUES 7

Des Catégories saines, en ligne avec les tendances de consommation, progressant plus vite que la moyenne du secteur agroalimentaire 7

Une transformation radicale avec le plan stratégique Renew Danone 8

Le prochain chapitre Renew Danone 10

1.3 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES ZONES 11

Europe 11

Amérique du Nord 12

CNAO (Chine, Asie du Nord & Océanie) 12

Amérique latine 13

AMEA (Asie, Moyen-Orient & Afrique) 13

1.4 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DE DANONE 14

Distribution 14

Concurrence 16

Recherche et Innovation 16

Sites de production et équipements 18

Achats de matières premières 18

Environnement réglementaire 18

1.5 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2025 19

Société mère Danone SA 19

Filiales 19

Principales participations cotées 19

1.6 FACTEURS DE RISQUES 20

Politique d'identification et de contrôle des risques stratégiques 20

Principaux facteurs de risques 21

Description des principaux facteurs de risques 22

1.7 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE 33

Gestion des risques 33

Organisation de la fonction Finances 33

Contrôle interne 34

Information financière et comptable 35

1.8 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES 37

1.1 PRÉSENTATION DE DANONE

ACTIVITÉS

Danone opère dans des Catégories saines et en ligne avec les tendances de consommation, progressant plus vite que la moyenne du secteur agroalimentaire :

- Produits Laitiers et d'Origine Végétale (EDP) (48 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025). Les Produits Laitiers regroupent principalement les yaourts (classiques et à boire), incluant les segments à valeur ajoutée et fonctionnels telles que l'immunité, la santé intestinale ou les gammes hyper protéinées, les produits liés au café (crèmes pour café et boissons au café prêtes à boire) et les desserts. Les Produits d'Origine Végétale regroupent les boissons d'origine végétale, les alternatives aux yaourts d'origine végétale, mais aussi de nouvelles catégories (crèmes glacées, desserts glacés, boissons au café et fromages d'origine végétale) ;
- Nutrition Spécialisée (34 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025), qui couvre les laits et l'alimentation infantiles ainsi que la nutrition médicale spéciale pour enfants et adultes. La nutrition médicale pour enfants regroupe les produits nutritionnels conçus pour répondre aux besoins spécifiques des enfants souffrant de certaines pathologies (notamment certaines allergies). Le portefeuille de la nutrition médicale pour adultes propose des compléments nutritionnels oraux destinés aux patients souffrant de malnutrition induite par des maladies, ainsi que de l'alimentation par sonde à destination des patients qui ne peuvent plus s'alimenter normalement ;
- Eaux (18 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025), qui regroupent les eaux plates et gazeuses, les eaux aromatisées et les boissons fonctionnelles.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR CATÉGORIE

(en millions d'euros)



En termes de valeur, Danone occupe les positions suivantes (dans les catégories et marchés concernés) :

- n° 1 mondial pour les produits laitiers frais ;
- n° 1 mondial pour les aliments et boissons d'origine végétale ;
- n° 2 mondial pour les eaux conditionnées ;
- n° 2 mondial pour la nutrition infantile ;
- n° 4 mondial pour la nutrition médicale pour adultes.

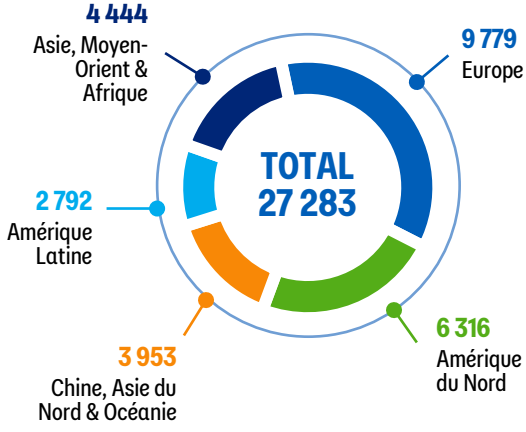
PRINCIPAUX MARCHÉS

Danone est présent dans cinq zones géographiques :

- l'Europe (36 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025), dont les principaux marchés sont la France, l'Espagne, l'Allemagne et le Royaume-Uni, couvre toutes les Catégories, des Produits Laitiers et d'Origine Végétale à la Nutrition Spécialisée, en passant par les Eaux.
- l'Amérique du Nord (23 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025) comprend les États-Unis et le Canada. Les principales activités de la zone sont les Produits Laitiers, notamment les yaourts, le lait et les produits liés au café, ainsi que les Produits d'Origine Végétale. Danone est également présent dans les Catégories Nutrition Spécialisée et Eaux.
- la Chine, l'Asie du Nord et l'Océanie (14 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025). La Chine est le plus grand pays de la zone, où Danone occupe une position de leader sur les laits infantiles, la nutrition médicale et les Eaux. La zone inclut également le Japon, où Danone commercialise des Produits Laitiers et d'Origine Végétale frais, ainsi que l'Australie et la Nouvelle-Zélande pour la Nutrition Spécialisée ;
- l'Amérique latine (10 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025), dont les principaux contributeurs sont le Mexique, le Brésil et l'Argentine ;
- l'Asie, le Moyen-Orient et l'Afrique (16 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025), qui couvre notamment la région Asie-Pacifique, dont le principal marché est l'Indonésie, et l'Afrique et le Moyen-Orient, où les plus grands marchés sont la Turquie et le Maroc.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)



Classement des dix premiers pays en termes de part du chiffre d'affaires

	Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	**2024**	**2025**
États-Unis	21 %	20 %
Chine	11 %	12 %
France	8 %	8 %
Royaume-Uni	6 %	6 %
Indonésie	6 %	5 %
Mexique	5 %	5 %
Espagne	4 %	4 %
Allemagne	4 %	4 %
Pologne	3 %	3 %
Canada	3 %	3 %

L'évolution de ce classement d'une année sur l'autre reflète également les fluctuations des devises, notamment la forte volatilité des marchés émergents.

Classement des dix premiers clients

En 2025, les dix premiers clients de Danone dans le monde (dont trois sont français) représentaient environ 20 % de son chiffre d'affaires consolidé ; les cinq premiers clients représentaient environ 14 % de son chiffre d'affaires consolidé.

1.2 AXES STRATÉGIQUES

La raison d'être de Danone est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Cette mission est au cœur du double projet de Danone, défini en 1972 par le fondateur du Groupe et Président-Directeur Général de l'époque, Antoine RIBOUD, à l'occasion d'un discours historique à Marseille. Aujourd'hui, Danone a conservé cette ambition de créer de la valeur pour ses actionnaires et pour la société.

DES CATÉGORIES SAINES, EN LIGNE AVEC LES TENDANCES DE CONSOMMATION, PROGRESSANT PLUS VITE QUE LA MOYENNE DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Danone opère dans des catégories en croissance, axées sur la santé, et en ligne avec les tendances de consommation : Produits Laitiers et d'Origine Végétale (EDP), Eaux et Nutrition Spécialisée.

Le Groupe bénéficie, dans chacun de ces segments, d'un positionnement unique au sein du secteur, avec :

- Une position de premier plan dans toutes les catégories et dans toutes les géographies où le Groupe exerce ses activités ; en 2025, le Groupe occupe la première place au niveau mondial dans la Catégorie Produits Laitiers Frais, la première place pour les Aliments et Boissons d'Origine Végétale, la deuxième place pour les Eaux Conditionnées et la Nutrition infantile, et la quatrième place dans la Nutrition Médicale pour Adultes ;
- des activités concentrées sur des catégories dynamiques :
  - dans la catégorie Produits Laitiers, 70 % des revenus de Danone proviennent de segments à valeur ajoutée et fonctionnels, tels que les gammes hyper protéinées, la santé intestinale, l'immunité, les produits desserts ou ceux liés au café. Au sein de ces segments, le Groupe bénéficie de positions de premier plan grâce à une puissante combinaison de marques mondiales et locales. Les Produits Laitiers offrent un équilibre unique entre son excellent profil santé, sa faible empreinte carbone et son accessibilité en terme de prix, en comparaison avec d'autres sources de protéines animales ou végétales,
  - dans la catégorie Produits d'Origine Végétale, Danone est leader, dans un marché qui bénéficie de la montée du flexitarisme. Le Groupe est majoritairement actif en Europe et en Amérique du Nord avec un portefeuille couvrant de nombreux segments clés, du segment bien établi des boissons à des segments plus récents comme les yaourts, le fromage ou la crème glacée,
  - dans la catégorie Eaux, le Groupe tire parti de tendances favorables à long terme et d'un portefeuille équilibré entre des marchés bénéficiant d'un accès à une eau potable sûre, au sein desquels il se concentre sur le développement de ses marques haut de gamme, et des marchés où l'eau courante n'est pas potable et sur lesquels il met à profit son accès unique aux consommateurs pour offrir l'hydratation la plus saine,
  - dans la catégorie Nutrition Spécialisée, Danone occupe une place prépondérante en tant que fournisseur de lait infantile adapté aux besoins des nourrissons. Le Groupe offre également des solutions aux patients souffrant de diverses pathologies, telles que les allergies, les troubles métaboliques, le cancer ou les accidents vasculaires cérébraux, grâce à ses produits de nutrition médicale pour adulte et pédiatrique ;

- un portefeuille de marques fortes axées sur la supériorité d'un point de vue santé, nature et impacts sociaux :
  - une riche plateforme de marques mondiales telles qu'*Aptamil*, *Actimel*, *Activia*, *Danone*, *YoPro*, *Neocate, Nutricia* et *evian*, auxquelles s'ajoutent des marques locales de premier plan,
  - une attention toute particulière accordée à la santé : en 2025, 87,8 % des volumes de produits vendus ont obtenu un score supérieur ou égal à 3,5 étoiles selon le système de notation *Health Star Rating*. Danone a aussi été classée en 2025 en première position dans l'indice mondial ATNi (*Access To Nutrition index*), qui évalue les 30 plus grands fabricants mondiaux de produits alimentaires et de boissons,
  - un rôle pionnier en matière de développement durable : Danone dispose d'une feuille de route recentrée et quantifiée (le Danone Impact Journey) et la met en œuvre en respectant les objectifs et étapes clés. Danone a également obtenu la certification B Corp™ à l'échelle mondiale en 2025, devenant ainsi un leader mondial de la certification B Corp™ à grande échelle,
  - en 2025, Danone s'est vu attribuer la note « Triple A » par l'organisation à but non lucratif CDP. Sur près de 20 000 entreprises évaluées, seules 23 entreprises, dont Danone, sont parvenues à obtenir cette note dans trois domaines (changement climatique, gestion durable des ressources en eau et préservation des forêts). Cette distinction place le Groupe parmi les leaders mondiaux en matière de transparence et de performance environnementales ;
- une large empreinte géographique, offrant une exposition équilibrée aux marchés émergents et aux marchés développés ;
- de forts atouts dans le domaine des sciences et de l'innovation et des capacités solides en matière de santé intestinale, de fermentation, de protéines laitières et végétales, d'hydratation saine, de nutrition infantile, et de nutrition pédiatrique et médicale pour adultes.

UNE TRANSFORMATION RADICALE AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE RENEW DANONE

En 2022, Antoine de SAINT-AFFRIQUE, le Directeur Général de Danone, accompagné de son équipe de direction, a présenté le plan stratégique de Danone, Renew Danone.

Il s'articulait autour de quatre piliers stratégiques :

- le renforcement de la compétitivité de Danone dans ses catégories et zones géographiques clés (*Win where we are*) ;
- le développement sélectif de la présence de Danone dans certains segments, canaux et zones géographiques (*Expand where we should be*) ;
- l'identification et la préparation des axes de croissance du futur (*Seed the future*) ;
- la gestion active du portefeuille *(« Manage our portfolio »)*.

Le plan reposait sur une amélioration de la qualité d'exécution sur l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que sur un modèle d'innovation renforcé et priorisant l'impact à grande échelle, et des investissements plus importants dans les produits de Danone (en accentuant leur supériorité), les marques (davantage de publicité et de promotion) et les compétences (notamment en termes d'opérations et de R&I), ainsi qu'une priorité réaffirmée de faire de la science un pilier central du Groupe. Renew Danone a été conçu pour réunir les conditions propices à une croissance durable et compétitive.

Depuis 2022, Danone s'est efforcé de mettre en place Renew Danone et a opéré une transformation radicale pour restaurer sa performance, sa compétitivité et la création de valeur à long terme.

Win where we are

En vue de renforcer sa compétitivité, Danone a déployé une approche en trois volets qui consiste premièrement à (i) tirer le meilleur parti de son cœur de gamme. Les marques et produits principaux bénéficient d'un soutien et d'une attention accrus, notamment en termes de gestion des catégories, d'investissements en publicité et promotion et dans la recherche et l'innovation.

À titre d'exemple, la Catégorie EDP a enregistré une forte progression de sa performance entre 2022 et 2025, avec une croissance robuste et une amélioration séquentielle du volume/mix, tout en renforçant sa compétitivité dans de nombreux pays. Cette évolution s'explique notamment par la priorisation des plateformes clés, par le repositionnement des principales marques et une revue du portefeuille de produits, par le biais notamment d'une rationalisation des *Stock Keeping Units* (Unités de Gestion des Stocks, UGS) les moins créatrices de valeur.

La plateforme mondiale d'*Aptamil* est un autre exemple de ce vers quoi tend le Groupe, en associant à la fois la rénovation de son cœur de gamme et une innovation centrée sur le consommateur.

Renforcer la compétitivité signifie aussi (ii) redresser les actifs les moins performants, avec le bon sens de l'urgence et en envisageant toutes les possibilités pour créer de la valeur à partir des actifs du Groupe. Le redressement de *Mizone* en Chine, supporté par le déploiement d'une nouvelle proposition de valeur, est une bonne illustration de cet effort.

Enfin, Danone a pour objectif de (iii) développer ses meilleurs actifs, à savoir les produits et les marques qui connaissent une croissance rapide, grâce à un avantage concurrentiel, et dont le déploiement à l'échelle mondiale serait accéléré et soutenu dans la durée.

La concentration des ressources et des investissements sur ces plateformes, ainsi que les efforts constamment fournis pour tout ce qui a trait à la science, la supériorité produit et la technologie de différenciation, a porté ses fruits, comme le montre, par exemple, la performance des gammes hyper protéinées et de la nutrition médicale.

Expand where we should be

Le Groupe a également développé sa présence en :

- améliorant la couverture de ses segments, en pénétrant de nouvelles catégories ou formats adjacents à fort potentiel de croissance, comme il l'avait déjà fait avec les eaux gazeuses et aromatisées ;
- diversifiant ses revenus, notamment en accédant à de nouvelles catégories sur certains marchés existants, afin d'élargir et de diversifier ses sources de croissance et de profit ;
- développant sa présence dans l'ensemble des canaux de distribution, en réduisant sa dépendance à l'égard de la grande distribution et en veillant à ce que le Groupe occupe la place qui lui revient dans les canaux tels que les points de vente hors domicile, les pharmacies ou les services liés à la restauration. Ces canaux stratégiques représentent désormais plus de 50 % du chiffre d'affaires de Danone, et ont enregistré une croissance 2 à 3 fois supérieure à celle de la grande distribution en 2025 ;
- accélérant davantage le développement du numérique, en s'appuyant sur les partenariats solides déjà mis en place et en tirant parti des enseignements de sa plateforme en Chine.

Seed the future

Danone a également défini ses axes de croissance futurs, en explorant les opportunités (produits, catégories, services) qui :

- constituent un pôle de croissance naturel pour le Groupe, compte tenu de ses actifs et de ses capacités ;
- ont le potentiel d'améliorer structurellement la résilience du Groupe.

Danone tire désormais pleinement parti de son écosystème. Fin 2023, le Groupe a lancé *Partner for Growth*, un programme visant à identifier et nouer des partenariats afin de créer des opportunités de croissance conjointes pour Danone et ses partenaires, en phase avec les tendances de consommation.

En juin 2024, Danone, Michelin, la start-up américaine DMC Biotechnologies et le Crédit Agricole Centre France ont convenu de créer Biotech Open Platform, un outil qui permettra de développer à plus grande échelle des processus de fermentation avancés, et en particulier la fermentation de précision. Par ailleurs, en juillet 2024, Danone a annoncé une collaboration pluriannuelle avec Microsoft pour intégrer l'intelligence artificielle (IA) dans l'ensemble de ses activités. À travers cette collaboration, le Groupe a lancé la Danone *Microsoft AI Academy*, dédiée au développement des compétences de tous les salariés du Groupe, pour s'assurer que chacun est équipé des outils digitaux et d'IA nécessaires pour évoluer dans une nouvelle ère dominée par ces technologies.

Danone a relancé son fonds de *corporate venture*, Danone *Ventures*, avec l'objectif de se concentrer sur les nouvelles technologies de la santé et de l'agriculture.

Manage our portfolio

Le quatrième pilier de Renew Danone reposait sur une gestion plus rigoureuse du portefeuille du Groupe, cherchant à se défaire des activités les moins performantes et/ou qui ne répondent pas au programme stratégique de Danone. Sur la période 2022-2024, le Groupe a procédé à une rotation d'environ 9 % de son chiffre d'affaires, avec notamment la cession de *Michel & Augustin* en février 2024, la cession des activités *Horizon Organic* et *Wallaby* en avril 2024 et de son activité EDP en Russie en mai 2024.

Cette rotation a été complétée par des acquisitions modestes, mais stratégiques, telles que celles de *Functional Formularie*s aux États-Unis et de *ProMedic*a en Pologne dans la catégorie de la Nutrition Médicale.

Leviers clés

Enfin, les quatre piliers stratégiques de Renew Danone sont soutenus par quatre leviers clés :

- reconstruire des compétences solides, avec (i) une plus grande attention portée à la Recherche et Innovation et aux opérations, (ii) une transformation des systèmes d'information et des données et (iii) avec des centres de services partagés plus intégrés ;
- déclencher un changement culturel majeur, en faisant évoluer les incitations à court et à long terme, mais aussi en instaurant une culture axée sur les performances et en développant une volonté de sans cesse progresser ;
- aligner les performances sur les objectifs en vue de bâtir un Groupe plus durable, en tirant parti du rôle pionnier de Danone dans ce domaine (certifié par l'ATNi, *Access to Nutrition Initiative*, le CDP le MSCI ESG index), en protégeant, au-delà de sa réputation son droit à opérer mais aussi en générant un plus grand impact pour ses initiatives de développement durable, en s'assurant qu'elles soient toujours étayées par un business case solide ;
- garantir que Danone s'appuie sur des modèles économiques durables grâce à des initiatives qui créent de la résilience et de la compétitivité pour le Groupe ainsi que pour son écosystème naturel et humain. Le rôle pionnier de Danone en matière de durabilité et son portefeuille unique centré autour de la santé permettent de déployer des projets à grande échelle avec impact.

LE PROCHAIN CHAPITRE RENEW DANONE

Après deux années de progrès matériels, Antoine de SAINT-AFFRIQUE et l'équipe de direction ont ouvert en juin 2024 le nouveau chapitre de la stratégie Renew Danone lors du Séminaire Investisseurs du Groupe. Le prochain chapitre de Danone s'appuiera sur les fondamentaux que l'entreprise a rétabli entre 2022 et 2024 : la science et l'innovation, la discipline opérationnelle et l'excellence dans l'exécution, et une gestion proactive de son portefeuille.

En particulier, Danone se projette vers le futur de la santé et de la nutrition par l'innovation, tout en améliorant sa performance :

- en faisant évoluer progressivement sa façon d'aborder ses catégories, notamment les produits hyper protéinés et la santé intestinale ;
- en élargissant l'horizon de certains de ses modèles économiques, accélérant notamment dans le domaine de la consommation hors domicile et de la nutrition médicale ;
- en continuant d'étendre son empreinte géographique.

Pivoter notre façon d'aborder nos catégories

Danone transforme progressivement la manière d'aborder ses catégories, avec une approche centrée sur le consommateur et le patient : du yaourt vers une expertise dans la santé intestinale et les produits hyper protéinés, des Produits d'Origine Végétale aux bienfaits du végétal, et des eaux à l'hydratation saine. En parallèle, le Groupe tire parti du succès de son activité de Nutrition Médicale pour répondre à la tendance structurelle du vieillissement des populations, tout en transformant le lait infantile en une activité de nutrition infantile plus différenciée et à plus forte valeur ajoutée.

Élargir certains de nos modèles économiques

Danone élargit certains de ses modèles économiques afin de répondre aux tendances et capitaliser sur les domaines de croissance. Par exemple, le Groupe développe son offre du parcours patient dans les soins post-hospitalisation et le *homecare*. L'entreprise accélère également le développement de son offre hors domicile pour les Produits Laitiers, les Produits d'Origine Végétale et les Eaux.

Étendre notre empreinte géographique

Danone continuera à se développer dans les géographies où sa position est forte, comme en Europe, tout en se déployant dans les régions où sa présence est encore sous-représentée, comme aux États-Unis. Le Groupe prévoit aussi de saisir de nouvelles opportunités dans les géographies où il n'est que peu présent, comme l'Inde ou l'Asie du Sud-Est.

Adopter une gestion de portefeuille plus proactive

Le Groupe adopte une approche plus équilibrée dans la gestion de son portefeuille. Le Groupe est désormais plus actif en matière d'acquisitions, en se concentrant sur des objectifs qui s'inscrivent dans sa stratégie et contribuent de manière positive à sa performance financière. En 2025, Danone a notamment acquis une participation majoritaire dans *Kate Farms*, une marque de Nutrition Médicale d'Origine Végétale en forte croissance et recommandée par les médecins en première intention aux États-Unis, ainsi que dans The Akkermansia Company (TAC), une société belge spécialisée dans la recherche sur les biotiques de nouvelle génération. Parallèlement, Danone continuera à optimiser son portefeuille, afin de renforcer le Groupe sur le long terme.

Engagé dans un modèle de création de valeur à long terme

Engagé dans un modèle de création de valeur à long terme avec l'ambition de proposer des rendements attractifs, Danone prévoit, pour la période 2025-2028 : (i) une croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre 3 % et 5 %, et (ii) une croissance du résultat opérationnel courant plus rapide que celle du chiffre d'affaires.

Cet objectif devrait permettre à Danone d'atteindre un retour sur capitaux investis (*Return On Invested Capital* – ROIC) structurellement à deux chiffres et de progresser vers son ambition à long terme d'un flux de trésorerie libre de 3 milliards d'euros.

1.3 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES ZONES

Depuis 2022, dans le cadre de sa stratégie Renew Danone, le Groupe suit et évalue sa performance opérationnelle par zones géographiques afin de refléter la mise en place de sa nouvelle organisation *Local First*.

Jusqu'au 31 décembre 2025, le Groupe exerçait ses activités dans les cinq zones géographiques suivantes : l'Europe ; l'Amérique du Nord ; la Chine, l'Asie du Nord et l'Océanie (CNAO) ; l'Amérique latine ; l'Asie, le Moyen-Orient et l'Afrique (AMEA).

À compter du 1er janvier 2026, les activités du Groupe seront organisées autour de trois grandes géographies – l'Europe, Turquie, le Moyen-Orient et l'Afrique (EMEA), l'Asie-Pacifique et les Amériques – comme annoncé en août 2025.

EUROPE

Description du marché et de la Zone

L'Europe est la plus grande zone géographique d'opération de Danone, couvrant plus de 20 marchés et servant plus de 500 millions de consommateurs et de patients à travers tous les canaux. Son chiffre d'affaires a atteint 9,8 milliards d'euros en 2025 (36 % du chiffre d'affaires total de Danone), avec un portefeuille équilibré dans toutes les catégories : Produits Laitiers, Produits d'Origine Végétale, Yaourts et Desserts, Eaux, Nutrition Spécialisée dont les segments Laits Infantiles, Solutions Pédiatriques, Nutrition Médicale pour Adultes et Alimentation Infantile. La plupart des produits de nutrition médicale (souvent remboursés par les systèmes de santé) sont recommandés ou prescrits par des professionnels de santé (médecins et personnel médical des hôpitaux, des maisons de retraite et des pharmacies).

La zone compte plus de 26 000 collaborateurs de Danone et un puissant réseau de R&I, de fabrication et de logistique.

L'Europe est le berceau historique de Danone, avec la fabrication du premier yaourt et sa commercialisation dans une pharmacie de Barcelone il y a plus de 100 ans. Aujourd'hui, la zone géographique abrite certaines des marques les plus emblématiques de Danone, qui bénéficient d'une forte résonance et d'un solide héritage, et s'appuie sur un portefeuille équilibré de marques mondiales (*Aptamil*, *Actimel*, *Activia*, *Danone*, *Alpro*, *Nutricia*, *evian*, *Volvic) et des marques régionales et locales fortes dans toutes les catégories (par exemple, Danette* dans les Produits Laitiers, *Zywiec Zdroj* dans les Eaux en Pologne, *Blédina* dans l'alimentation infantile en France), en apportant santé, nutrition et impact positif aux consommateurs et aux patients tout au long de leur vie. Les principaux marchés de Danone en Europe sont la France, le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Allemagne.

En 2025, le Groupe se classe en tête du marché européen dans chacune des Catégories où il est implanté.

Aujourd'hui plus que jamais, les attentes des consommateurs européens sont tournées vers des produits savoureux, naturels et respectueux de l'environnement, bons pour leur santé et leur système immunitaire et qui peuvent être consommés à différents moments de la journée grâce à des formats pratiques.

La zone Europe est fortement engagée en faveur du développement durable et dispose d'une feuille de route solide, par exemple pour :

- accompagner les agriculteurs dans leur transition vers l'agriculture régénératrice ;
- augmenter l'utilisation de PET recyclé dans les emballages de marques d'eau telles qu'*evian* ou *Volvic* (100 % de rPET en 2025) et continuer d'améliorer la recyclabilité des emballages, toutes catégories confondues (par exemple, avec le lancement d'un format *Blédilait* « bag-in-box » entièrement recyclable en 2025) ;
- réduire la teneur en sucre à moins de 10 g pour 100 g de produit pour plus de 95 % du portefeuille de produits destinés aux enfants, avec 100 % des produits *Danonino* et *Actimel* désormais en dessous de 10 g.

Stratégie

En adéquation avec la mission de Danone, la zone Europe entend apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, en exerçant un impact positif sur la santé et la planète, en assurant une croissance durable et rentable et en plaçant toujours les consommateurs et les patients au centre des préoccupations. La stratégie de l'Europe, basée sur le cadre stratégique Renew Danone, porte principalement sur :

- le renforcement de la compétitivité de Danone dans les Catégories principales caractérisées par l'innovation et la supériorité produit, telles que les Produits Laitiers dans les domaines de l'immunité et de la santé intestinale (*Activia*, *Actimel*); les produits desserts avec *Danette* ; les yaourts et boissons d'origine végétale capitalisant sur la valeur de la marque *Alpro* ; les laits infantiles (*Aptamil*, marques régionales) et les solutions médicalisées du nourrisson à l'adulte, qui s'appuient sur la force des marques reconnues de Danone et sur son modèle unique d'accès au marché ;
- l'accélération du développement des segments attractifs et porteurs tels que les gammes Protéinées, la Nutrition Médicale pour Adultes ou les *Aquadrinks* (comme *Volvic Vitamin+*), et en parallèle, la poursuite du développement sur des canaux en plein essor, tels que l'e-commerce électronique, les pharmacies, les *discounters* et les points de vente hors domicile.

AMÉRIQUE DU NORD

Description du marché et de la Zone

Deuxième plus grande zone géographique d'opération de Danone, l'Amérique du Nord, qui comprend les États-Unis et le Canada, représente 23 % du chiffre d'affaires total du Groupe (6,3 milliards d'euros) en 2025.

Dans cette zone, Danone occupe des positions de leader ou de concurrent majeur dans plusieurs catégories stratégiquement importantes et à forte croissance :

- Yaourts : le segment le plus important de Danone dans la zone, ancré par des marques de confiance qui jouissent d'un riche héritage et d'une forte pertinence locale, telles que *Oikos*, *Activia, Danimals, Light + Fit* et *Too Good.* Danone est le leader du marché dans le secteur du yaourt aux États-Unis et au Canada ;
- Produits liés au café : le segment comprend les crèmes pour le café et les boissons au café prêtes à boire, vendues principalement sous les marques *International Delight* et *STōK*. Cette offre permet aux consommateurs de recréer l'expérience d'un café haut de gamme à la maison ou en déplacement ;
- Produits d'origine Végétale : ce portefeuille, porté par les marques *Silk* et *So Delicious*, comprend des boissons et des aliments qui permettent de diversifier les sources d'apport en protéines tout en proposant des produits nutritionnels et savoureux sans lactose ;
- Eaux : Danone est présent dans cette catégorie en Amérique du Nord avec sa marque haut de gamme *evian* ;
- Nutrition infantile : le segment est axé sur les aliments biologiques pour bébés et les laits pour nourrissons, grâce à la marque *Happy Family* ;
- Nutrition Médicale : cette catégories est axée sur les solutions de nutrition pédiatrique et de nutrition médicale pour adultes, répondant aux problématiques d'allergies au lait de vache, d'alimentation par sonde, de troubles de la croissance ou d'autres maladies nécessitant la mise en place d'un régime alimentaire particulier, avec des marques comme *Nutricia*, *Real Food Blends*, *Functional Formularies* et *Kate Farms*, acquise par Danone en juillet 2025 pour élargir son offre de nutrition aussi bien médicale que pour de l'alimentation quotidienne.

Dans l'ensemble de cette région, Danone est bien positionné pour répondre aux principaux déterminants de la demande des consommateurs, tant structurels qu'évolutifs, notamment l'accent mis sur la santé et le bien-être (en particulier la nutrition riche en protéines), la consommation soutenue à l'intérieur du foyer, une accélération des achats et de l'engagement numériques, ainsi qu'une connectivité sociale accrue.

Stratégie

En Amérique du Nord, la stratégie de Danone se concentre sur l'accélération de la croissance de ses marques centrées sur le consommateur dans ses segments prioritaires, tout en créant de la valeur en collaboration avec ses clients afin d'attirer davantage d'acheteurs. Pour ce faire, le Groupe continue de mettre l'accent sur le renforcement des capacités fondamentales lui permettant de s'assurer une croissance durable, une efficacité opérationnelle et un avantage structurel, tout en libérant le potentiel de ses salariés pour se bâtir un avantage culturel différenciateur.

CNAO (CHINE, ASIE DU NORD & OCÉANIE)

Description du marché et de la zone

La zone géographique CNAO (Chine, Asie du Nord, Océanie) s'étend principalement sur quatre marchés (Chine, Japon, Australie et Nouvelle-Zélande). Son chiffre d'affaires a atteint 4,0 milliards d'euros en 2025 (14 % du chiffre d'affaires total de Danone). Danone maintient sa position de leader ou de concurrent majeur dans l'ensemble des catégories et territoires de la zone CNAO dans lesquels le Groupe opère et gagne des parts de marché grâce à un portefeuille compact de produits qui ont une forte résonance au niveau local.

En Chine, barycentre de la zone géographique et deuxième plus grand marché de Danone en termes de chiffre d'affaires, le Groupe a mis en place trois plateformes commerciales solides avec des actifs distinctifs :

- grâce à son offre importante de laits infantiles, Danone occupe une place de premier plan parmi les multinationales grâce à un portefeuille compétitif de marques chinoises et internationales haut de gamme, reposant sur une expertise scientifique mondiale et locale. La marque *Aptamil* est une marque leader, et la première marque internationale de lait infantile en Chine. Danone continue d'apporter de la valeur ajoutée grâce à des innovations de premier plan, notamment une formule à la pointe qui a pour intention de rapprocher encore le lait infantile du lait humain, tout en excellant dans l'engagement des consommateurs et l'efficacité du marché, et en bénéficiant du soutien de capacités numériques avancées ;
- Danone occupe également une place importante dans deux domaines thérapeutiques clés du secteur de la nutrition médicale : la nutrition entérale pour adulte et la nutrition pédiatrique pour les allergies et les problèmes de croissance. Le Groupe est implanté dans plus de 90 % des hôpitaux de premier ordre et sert plus de la moitié des patients hospitalisés en Chine, où il bénéficie de toute la confiance des autorités et des experts scientifiques. Danone étend également sa portée au-delà des hôpitaux, pour atteindre les communautés, grâce à ses compléments nutritionnels oraux ;
- enfin, la catégorie boissons de Danone, qui s'articule autour de la marque *Mizone*, opère avec un modèle économique agile et efficace, qui s'appuie sur des capacités de production importantes au niveau local, qui garantissent une productivité élevée et donc un accès rentable à des canaux tels que les commerces de proximité et le commerce traditionnel. Consommée par plus de 450 millions de Chinois résidant dans des zones urbaines, *Mizone* bénéficie d'une distribution numérique étendue et occupe une position de leader dans le domaine des boissons fonctionnelles, ce qui en fait le fer de lance de la grande catégorie des boissons.

Danone Japon a pour ambition de développer les catégories des produits laitiers frais et des Produits d'Origine Végétale. *Challenger* de taille, il occupe la première place dans le secteur des yaourts protéinés et la cinquième place dans la catégorie des produits laitiers. En outre, il connaît une croissance rapide, soutenu par les marques fonctionnelles *Bio* (*Activia*) pour la santé intestinale et *Oikos* pour les gammes hyper protéinées. Le Groupe excelle dans l'optimisation de catégorie, grâce à des produits qui offrent des avantages fonctionnels uniques. En Australie et en Nouvelle-Zélande, Danone, leader incontesté des laits infantiles et de la nutrition médicale, affiche en 2025 une croissance robuste, sur toutes les catégories.

Stratégie

La zone CNAO est une zone de croissance pour Danone. Elle continuera à tirer parti de ses actifs locaux et de sa résilience pour gagner des parts de marché et diversifier son portefeuille en entrant, le cas échéant, dans de nouvelles catégories adjacentes.

Pour mener à bien cette stratégie, Danone capitalisera sur son expertise digitale et en matière de données afin d'améliorer la gestion des médias et l'efficacité des contenus, de maîtriser l'engagement sur les réseaux sociaux et l'e-commerce, ainsi que de contrôler stratégiquement l'expansion de ses voies d'accès aux marchés.

Les travaux scientifiques de haut niveau de Danone à l'échelle mondiale seront enrichis par des données locales issues du monde réel, recueillies grâce à des initiatives dans les technologiques de la santé, et permettant de démontrer l'impact des produits de nutrition du Groupe sur la santé locale.

En s'appuyant sur son infrastructure robuste de recherche et d'innovation en Chine, Danone stimule des innovations adaptées au marché chinois tout en offrant des solutions évolutives à impact mondial, se positionnant ainsi à l'avant-garde des opportunités de croissance nationales et internationales

AMÉRIQUE LATINE

Description du marché et de la Zone

En Amérique latine, le Groupe bénéficie d'un portefeuille de marques locales et mondiales fortes, qui ont un lien fort avec les consommateurs. En 2025, la zone a généré un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros (10 % du chiffre d'affaires total de Danone), avec des ventes dans toutes les Catégories, principalement au Mexique, au Brésil et en Argentine.

Les Produits Laitiers et d'Origine Végétale sont distribués dans tous les principaux pays de la zone (Mexique, Brésil, Argentine et Uruguay) avec une position de leader, notamment sur les gammes hyper protéinées et les produits pour enfants. Les principales marques disponibles en Amérique latine sont *Danone*, *Danonino*, *La Serenisima*, *Activia*, et *Danette*.

La catégorie Nutrition Spécialisée est disponible pour les plus jeunes, notamment avec les laits infantiles, comme pour les adultes. En Argentine, Danone est numéro un sur la catégorie des laits infantiles. Les marques mondiales sont bien déployées, avec notamment la distribution d'*Aptamil*, de *Nutrilon*, de *Neocate* et de *Nutridrink*.

La catégorie Eaux s'appuie sur des marques locales puissantes telles que *Bonafont* ou *Salus* en Uruguay, qui reste le leader incontesté du marché. Cette catégorie joue un rôle important dans les pays où l'eau du robinet est considérée comme impropre à la consommation.

Stratégie

L'Amérique latine est une région clé pour le Groupe, où Danone continuera à se concentrer sur une croissance rentable grâce aux leviers suivants :

- renforcement du caractère essentiel et de la supériorité de l'activité principale ;
- accélération des propositions de produits fonctionnels et destinés aux enfants dans la catégorie Produits Laitiers Essentiels ; stimulation de la consommation de yaourts en renforçant leur caractère essentiel grâce à des offres de santé pertinentes (gammes hyper protéinées, yaourt grec, produits naturels) ;
- élargissement des canaux de distribution ; développement des activités de soins à domicile pour la nutrition spécialisée, un segment naissant avec un fort potentiel de croissance dans la région ;
- poursuite de la création de valeur tout en déployant le Danone Impact Journey.

AMEA (ASIE, MOYEN-ORIENT & AFRIQUE)

Description du marché et de la Zone

La zone AMEA comprend l'Asie du Sud et du Sud-Est, l'Asie centrale et le Caucase, la Turquie, le Moyen-Orient et l'Afrique. Elle se compose principalement de marchés émergents qui représentent environ la moitié de la population mondiale et environ les deux tiers des naissances dans le monde. En 2025, la zone AMEA a généré un chiffre de 4,4 milliards d'euros (16 % du chiffre d'affaires total de Danone) et une croissance supérieure à la moyenne du Groupe, malgré un environnement géopolitique et macroéconomique très volatil. Danone est présent dans la zone à travers toutes les catégories du Groupe :

- la nutrition spécialisée occupe la plus grande couverture géographique de la zone, avec une position de leader dans le domaine des laits infantiles dans plusieurs pays : Indonésie, Thaïlande, Malaisie, Inde, Émirats Arabes Unis, Turquie, ainsi que la plupart des pays d'Afrique ;
- dans les Produits Laitiers et d'Origine Végétale, avec une présence dans un grand nombre de pays du continent africain ainsi qu'en Turquie et en Asie centrale, où Danone est le leader des produits laitiers frais ;
- dans la Catégorie Eaux, avec des positions de premier plan en Indonésie et une présence en Turquie.

Le Groupe bénéficie d'un portefeuille de marques locales historiques ainsi que de marques mondiales, qui ont contribué à créer et développer les catégories et partagent un lien étroit avec les consommateurs :

- dans la Nutrition spécialisée avec des marques régionales emblématiques comme *SGM*, *Dumex*, *Bebelac*, *HiQ*, *Nursie* ou *Phosphatine*, ou des marques mondiales comme *Aptamil* ;
- dans les Produits Laitiers et d'Origine Végétale avec des marques locales emblématiques telles que *Nutriday*, *Ultramel*, *FanMilk*, *Jamila*, *Salim* et *Trèfle*, ainsi que des marques mondiales comme *Danone*, *Activia*, *Danonino* et *Danette* ;
- dans la catégorie Eaux, avec des marques comme *AQUA* et *Vit* (Indonésie) ainsi que *Hayat* et *Sirma* (Turquie).

Danone commercialise ses produits via différents canaux, avec une présence dans des millions de commerces traditionnels et de proximité, et notamment celui de la grande distribution, qui est en pleine croissance, l'hôtellerie ainsi que les canaux spécialisés comme les pharmacies et les hôpitaux. Dans cette zone géographique, l'e-commerce et le commerce rapide (modèle d'e-commerce centré sur la livraison ultra-rapide d'articles essentiels) continuent de progresser, sous l'impulsion de Danone, qui dispose d'importantes parts de marché en Asie du Sud-Est et au Moyen-Orient par exemple.

La zone concentre ses efforts de développement durable sur des actions développées au niveau local qui contribuent pleinement au Danone Impact Journey. Citons par exemple :

- une offre de laits et céréales infantiles abordables qui aident les consommateurs à lutter contre les carences en fer ;
- des efforts constants pour être leader de la circularité dans le marché des Eaux en Indonésie ;
- un engagement en faveur du développement d'une chaîne de valeur laitière durable (impactant plusieurs milliers de petits exploitants dans son réseau de collecte de lait en Afrique) ; et
- de solides programmes de préservation des bassins versant.

Stratégie

La zone AMEA continuera d'être un moteur de croissance pour Danone, avec pour priorités :

- le développement de son portefeuille de marques phares dans la Nutrition Spécialisée, les Eaux, les Produits Laitiers et d'Origine Végétale, par exemple en développant la catégorie Nutrition Spécialisée à grande échelle en Inde, en Asie du Sud-Est, en Afrique et au Moyen-Orient ;
- des initiatives de redressement ciblées, comme remédier à la sous-performance sur les marchés clés, en particulier les marchés des Eaux en Indonésie et des Produits Laitiers en Afrique subsaharienne, s'efforcer d'améliorer la croissance des catégories et les parts de marché du Groupe grâce à des positionnements de marque plus pertinents, à l'innovation et à une meilleure exécution commerciale ;
- le doublement des objectifs de croissance en maintenant la dynamique du marché de la Nutrition Spécialisée en Asie du Sud et Asie du Sud-Est, ainsi qu'au Moyen-Orient et en Afrique, qui présentent des opportunités de croissance clés ; poursuivre l'expansion de la couverture géographique en pénétrant de nouveaux marchés dans le domaine de la nutrition infantile et en développant des catégories connexes en s'appuyant sur les activités solides existantes ;
- l'élargissement de la portée de Danone en accélérant l'adoption du e-commerce et en renforçant l'expansion de ses voies d'accès au marché dans le commerce général à travers la région ;
- création de catalyseurs en investissant dans l'humain et dans les capacités numériques et de données, qui seront essentiels pour réussir à l'avenir par le développement des compétences adaptées à l'avenir, l'amélioration des voies d'accès au marché et la meilleure exécution des ventes, et le maintien d'une efficacité opérationnelle solide ;
- déploiement de leviers de croissance sur l'ensemble des plateformes régionales importantes, tels que :
  - IDA (*Iron Deficiency & Anemia*), dédiée à la carence en fer et à l'anémie, par le biais de marques locales et régionales telles que *Bebelac*, *Nursei*, *SGM* et *Dumex,*
  - extension du parcours nutritionnel au-delà de l'âge de deux ans grâce aux offres *HiQ* (produits de marque de haute qualité dans la nutrition infantile sous tout format, poudre ou liquide) en prêt à boire,
  - nutrition infantile premium avec *Aptamil* sur des créneaux inexploités comme la césarienne,
  - spécialités pédiatriques en cas d'allergies, de troubles gastrointestinal ou de troubles métaboliques,
  - Produits desserts (avec *Danette* et *Oikos*),
  - produits de nutrition fonctionnelle pour enfants, en Afrique et en Turquie,
  - nutrition abordable (par exemple au Nigeria, en Algérie avec *Trèfle*) et en Égypte avec *El Baraka*.

1.4 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DE DANONE

DISTRIBUTION

Bien que relevant de situations différentes du fait de spécificités locales, les modèles de distribution de Danone s'articulent autour de cinq grands schémas :

- les flux à destination de la grande distribution (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, *discounters*) ;
- les flux à destination du commerce traditionnel indépendant ;
- les flux à destination des canaux de *e-commerce* ;
- les flux à destination des points de vente hors domicile (par exemple, hôtels, restaurants, cafés) ;
- les flux à destination des canaux spécialisés de distribution (par exemple, hôpitaux, cliniques, pharmacies et soins à domicile *homecare*).

Danone mène une politique constante de rationalisation de ses flux logistiques pour accroître la qualité de ses services tout en réduisant ses coûts. Cette politique s'articule autour d'une réflexion permanente sur les schémas organisationnels, notamment au travers d'une externalisation de la distribution en collaboration avec des intervenants spécialisés.

Grande distribution (hypermarchés,supermarchés, magasins de proximité, *discounters*)

Le Groupe établit des partenariats globaux avec ses principaux clients afin de contribuer au développement des ventes de ses produits. Ces partenariats sont fondés sur des plans d'affaires développés en commun, couvrant tous les aspects de cette collaboration et mettant en avant les principaux leviers de croissance comme la collaboration logistique, le développement des Catégories et de canaux spécifiques de vente, les projets de développement durable à l'échelle mondiale tels que la lutte contre le gaspillage alimentaire, les programmes de recyclage, les programmes destinés à l'amélioration de la santé ou encore la gestion de la sécurité alimentaire.

Danone a notamment pris différentes initiatives de collaboration avec les grands distributeurs pour optimiser les flux de marchandises et les niveaux de stocks de ses clients dans le cadre de son approche ECR (*Efficient Consumer Response*). Outre la gestion des stocks, le réapprovisionnement automatique et la livraison « en flux tendus », l'approche ECR vise à collaborer avec les distributeurs sur la gestion de la demande pour apporter une réponse optimale aux attentes du consommateur dans les points de vente. Pour ce faire, le Groupe a mis en place des systèmes de gestion des stocks partagés avec ses principaux distributeurs clients afin de coordonner les niveaux de stocks entre les magasins, ainsi que chez les distributeurs et dans les entrepôts de Danone.

Par ailleurs, Danone s'associe avec ses clients pour développer des opérations commerciales spécifiques, comme des promotions communes, dans le but de répondre aux attentes des consommateurs pour chaque marché et canal de distribution.

Grâce à son positionnement et à son portefeuille uniques, Danone s'impose comme le partenaire privilégié de ses clients dans le cadre d'un programme commun de développement durable, en organisant des initiatives de création de valeur autour de la santé, de la planète et de la responsabilité sociale.

Commerce traditionnel indépendant

Une part significative des ventes mondiales de Danone, et plus particulièrement dans les pays émergents, est réalisée dans le commerce traditionnel. Une force de distribution en propre et/ou des contrats d'exclusivité avec des distributeurs ou grossistes constituent pour le Groupe un atout compétitif dans ces pays.

Par ailleurs, en Amérique latine et en Asie, une part significative de la distribution de la Catégorie Eaux s'effectue directement auprès des consommateurs (livraison à domicile).

Enfin, dans les pays émergents, Danone développe de nouveaux modèles de vente de proximité au travers de larges réseaux de vendeurs indépendants, afin de fournir un accès à des produits sains à des prix abordables.

E-commerce

Danone accélère ses investissements dans l'*e-commerce* pour satisfaire la demande croissante des consommateurs et développer ce modèle économique spécifique. On distingue trois principales formes de canaux de *e-commerce* :

- les acteurs *bricks & mortars* (acteurs de la distribution qui s'adonnent au commerce en ligne en plus de leur activité principale dans les magasins physiques) ;
- les *pure players* (enseignes vendant exclusivement en ligne) ; et
- le *direct to consumer* (site internet appartenant à Danone et lui permettant de vendre aux consommateurs sans intermédiaire) et d'autres sous-canaux de *e-commerce* en pleine croissance, tels que le *quick commerce*, le commerce social et la pharmacie en ligne.

Danone travaille avec ses clients pour exploiter au mieux la part croissante des ventes en ligne de produits alimentaires. Par exemple, il est essentiel de proposer un contenu en ligne exclusif et personnalisé pour que les clients puissent comprendre et avoir confiance dans les produits Danone.

Points de vente hors domicile

Les produits Danone sont distribués dans les points de vente hors domicile (par exemple, les hôtels, les restaurants, les cafés, les lieux de transport, les établissements tels que les écoles ou les bureaux, etc.), offrant au Groupe la possibilité de faire connaître ses marques, d'attirer de nouveaux consommateurs et d'intégrer et développer de nouvelles habitudes de consommation. Danone s'associe à des acteurs majeurs des chaînes et à des points de vente indépendants, en s'appuyant généralement sur des distributeurs locaux comme intermédiaires.

Canaux spécialisés de distribution

Pour la Catégorie Nutrition Spécialisée, une grande partie des produits est commercialisée dans les hôpitaux, les cliniques et les pharmacies au travers de distributeurs spécialisés ou par le biais d'appels d'offres. Pour le *homecare*, les produits et services de nutrition médicale (par exemple, les services infirmiers, la formation et les soins) sont fournis aux patients directement à domicile. Danone entretient également une relation régulière avec les professionnels de santé grâce à ses visiteurs médicaux qui rencontrent les médecins généralistes et spécialistes (pédiatres, allergologues, oncologues, gériatres, nutritionnistes, diététiciens, etc.), ainsi que les pharmaciens.

Toute interaction avec les professionnels de santé, les organismes de santé et les organisations de patients doit être transparente, appropriée et menée à des fins légitimes, dans le respect du Code de Conduite des Affaires de Danone, de la Politique de Conformité de Danone Health Care System (HCS), de toutes les autres Politiques du Groupe ainsi que des lois et codes réglementaires locaux applicables.

CONCURRENCE

La présence de nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des boissons et des aliments conditionnés un marché fortement concurrentiel. Danone estime que le succès de sa stratégie de croissance rentable repose avant tout sur la qualité, le goût, l'accessibilité et le caractère innovant de ses produits, ainsi que sur l'image forte véhiculée par ses marques dans les domaines aussi importants que la santé, la nutrition ou la responsabilité sociétale et environnementale.

Considérant que le succès dans l'industrie agroalimentaire se construit avant tout sur la base de positions locales fortes, Danone vise une position de numéro un pour chacune de ses activités dans chacun des pays où elles sont présentes, et ce toujours dans le respect des lois et réglementations relatives à la concurrence. Cette stratégie permet de construire une relation pérenne, équilibrée et constructive avec les grands réseaux de distribution en disposant de produits incontournables vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties.

Catégorie	Gamme de produits	Environnement concurrentiel
Produits Laitiers et d'Origine Végétale (EDP)	Produits laitiers frais	Grands groupes internationaux de l'agroalimentaire (Nestlé, General Mills, Lactalis, Müller), de nombreuses sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (par exemple : Chobani, Wimm-Bill-Dann, FrieslandCampina, Lala, Meiji, Arla, Fage) et des marques de distributeurs.
	Produits d'origine végétale	Quelques grands acteurs mondiaux (Coca-Cola, Hain Celestial, Nestlé, Unilever), des sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Blue Diamond, Califia Farms, Triballat, Ecotone, Oatly, Valsoia, Chobani, Upfield) et des marques de distributeurs.
	Produits liés au café	Quelques grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons (par exemple : Nestlé, PepsiCo), des sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (par exemple : Chobani) et des marques de distributeurs.
Nutrition Spécialisée (SN)	Nutrition infantile	Grands groupes internationaux de la nutrition infantile (Abbott, Reckitt/Mead Johnson, Nestlé) et des sociétés plus locales et/ou spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains segments (par exemple : HIPP, Kendamil, Biostime, a2 Milk, Yili, Feihe).
	Nutrition pour adultes	Grands groupes internationaux de la nutrition médicale et de la pharmaceutique (Nestlé, Abbott, Fresenius) et des sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains segments (par exemple : Nutrisens, Nualtra, Aymes).
Eaux	Eaux	Grands groupes internationaux sur le marché des boissons (Coca-Cola, PepsiCo, Nestlé) et sociétés plus locales (par exemple : Mayora en Indonésie, Nongfu et China Resources en Chine, Neptune en France).

RECHERCHE ET INNOVATION

Les équipes Recherche et Innovation (R&I) de Danone associent une expertise scientifique et technologique de pointe à une connaissance approfondie des consommateurs et des patients afin de concevoir des produits de qualité supérieure adaptés aux besoins spécifiques à chaque étape de la vie. En 2025, plus de 900 nouveaux produits ont été lancés dans 50 pays.

Le réseau composé de 2 100 spécialistes de Danone agit de manière coordonnée, assurant une veille active sur les tendances et favorisant l'échange de connaissances sur la nutrition et l'hydratation au quotidien, la santé intestinale, la croissance infantile, la gestion de l'immunité et des allergies, l'énergie physique et la performance, le bien-être mental, la santé cérébrale ainsi que la récupération musculaire.

Les centres de conception de produits de Danone fournissent des produits de qualité supérieure répondant aux besoins des consommateurs et des patients, notamment en termes de qualité nutritionnelle, de goût, de texture et de prix. L'engagement du Groupe à maintenir un portefeuille sain se traduit par un suivi constant et une évaluation régulière de la valeur nutritionnelle des produits, incluant la teneur en sucre ainsi que d'autres indicateurs nutritionnels clés. Pour en savoir plus, voir le chapitre 4.4

Les capacités scientifiques et technologiques de Danone s'inscrivent dans une dynamique mondiale, renforcée par une collaboration et un partenariat intersectoriels. Le centre de recherche et d'innovation de Paris-Saclay (France) et Utrecht (Pays-Bas) explore de nouvelles frontières dans l'ensemble des catégories et est profondément connecté aux écosystèmes d'innovation à travers le monde ainsi qu'aux six centres de R&I spécialisés du Groupe situés à Évian (France), Singapour, Madrid (Espagne), Wevelgem (Belgique), Shanghai (Chine) et dans le Colorado (États-Unis). Il apporte une expertise complémentaire en matière de technologies pour les secteurs laitier et des Produits d'Origine Végétale, de nutrition de précision, d'hydratation, de santé digitale et d'emballages. 55 filiales locales du Groupe lui apportent un soutien supplémentaire.

En 2025, le nouveau laboratoire OneBiome de Danone a ouvert ses portes à Paris-Saclay, rejoignant celui de Singapour pour développer de nouvelles compétences majeures pour la science du microbiome, la nutrition et la santé digitale. Ce nouveau centre mondial permet aux équipes R&I de renforcer le *leadership* de longue date de Danone en matière de recherche biotique et de stimuler la croissance grâce à l'innovation dans le domaine de la santé intestinale.

Le Groupe reste *leader* dans le domaine de la science et de la technologie alimentaires et compte plus de 200 publications scientifiques et résumés de conférences ainsi que 177 études cliniques. Il dispose également du portefeuille le plus sain du secteur incluant 5 000 brevets.

En 2025, soulignant la force de ses équipes de recherche et sa contribution au progrès scientifique, Danone a :

a. déposé 45 demandes de brevet ;

b. publié 87 articles dans des revues à comité de lecture, notamment dans les domaines de la nutrition médicale, de la nutrition infantile (par exemple, *Nuturis*™, en lien avec la césarienne) et des protéines laitières essentielles ;

c. obtenu 97 résumés de congrès.

Les principales publications portaient sur l'introduction de nouveaux outils permettant de mieux comprendre le microbiome et l'âge biologique, ainsi que sur les essais cliniques réalisés. À titre d'exemples, les travaux ont concerné le yaourt et la réduction du risque de diabète de type 2, la restauration du microbiote intestinal chez les nourrissons nés par césarienne, la modulation du microbiote intestinal et du métabolome du nourrisson influençant la prise de poids grâce à une nouvelle formule infantile, et les bénéfices d'une alimentation par sonde d'origine végétale, à haute concentration énergétique et riche en protéines.

Les collaborations stratégiques de Danone avec des universités, des centres de recherche académiques, des fournisseurs, des partenaires industriels et des start-ups permettent aux équipes R&I de rester à la pointe des avancées scientifiques et technologiques dans le domaine de la nutrition. En 2025, Danone a reçu le prix « *Best Startup Collaborator* » de European Innovation and Technology (EIT) Food pour récompenser son engagement en faveur de l'innovation ouverte, de l'alignement stratégique avec ses partenaires et de l'excellence de ses collaborations dans le secteur alimentaire et agricole.

En 2025, les équipes Santé digitale ont recueilli plus de 6 millions de points de données portant sur les premières années de vie et ont lancé plusieurs projets pilotes de technologie de santé digitale dans le domaine de la nutrition médicale pour adultes. Cela reflète l'importance que Danone accorde à l'analyse des données pour la conception de ses offres nutritionnelles.

Le respect de l'environnement constitue un principe fondamental et permanent dans l'ensemble des activités menées, conformément aux attentes des consommateurs et aux engagements du Danone Impact Journey. Le Groupe s'attache à améliorer continuellement la qualité et l'efficacité de ses produits et processus, à réduire ses émissions de carbone, à encourager l'innovation en matière de sources de protéines végétales et alternatives, et à développer et mettre en œuvre des solutions d'emballages circulaires.

Reconnaissance scientifique, prix et distinctions

Le programme des experts Danone est un cadre mondial créé par le Groupe pour reconnaître et développer l'expertise stratégique au sein de l'entreprise. Ce programme a pour ambition de s'assurer que les connaissances scientifiques, techniques et fonctionnelles essentielles sont identifiées, mises en avant et maintenues, celles-ci représentant un avantage concurrentiel clé pour le Groupe. Ses *Fellows* (experts de niveau mondial reconnus pour leur excellence scientifique) et ses *Masters* (experts seniors), hautement reconnus dans leurs domaines, publient régulièrement en collaboration avec leurs pairs universitaires. En 2025, deux d'entre eux ont ainsi été nommés à des postes prestigieux : l'un au sein du Conseil d'Administration de *Soleil Synchrotron* (une infrastructure scientifique) et l'autre en tant que Vice-Président du Comité de pilotage de Ferments du Futur. Un troisième membre s'est vu décerner l'Ordre du Mérite Agricole, l'une des distinctions les plus prestigieuses en France.

Le Programme DanExperts garantit une reconnaissance au-delà des prix et des distinctions, en renforçant les connaissances, l'expérience et les compétences à travers les générations dans des domaines essentiels à la stratégie d'innovation de Danone. Les *Fellows* possèdent une expertise de niveau international avec un impact significatif, tant en interne qu'en externe, tandis que les *Masters* possèdent des connaissances techniques et scientifiques approfondies validées par des conseils fonctionnels. En 2025, le programme a également nommé ses premiers explorateurs, de grands talents de la Recherche et Innovation qui souhaitent renforcer leur expertise.

Accélération du programme de supériorité produit

Au cours des quatre dernières années, Danone a accéléré son Programme de Supériorité dans toutes les zones géographiques et catégories, réalisant plus du double d'études consommateurs par rapport à 2021. Son expertise en matière d'expérience utilisateur a permis de cibler et d'approfondir sa connaissance des consommateurs et des patients, avec pour objectif constant de comprendre leurs besoins et de concevoir avec eux des expériences significatives, saines et gratifiantes.

Le programme *Superior Value* constitue la pierre angulaire de l'approche mondiale de Danone en matière de conception, qui favorise l'innovation et la rénovation orientée consommateur de façon méthodique dans l'ensemble des équipes R&I du Groupe, en veillant à conserver les caractéristiques appréciées par les consommateurs.

En 2025, un nouveau volet du programme a été lancé. Celui-ci intègre le renforcement des capacités de conception pour développer les connaissances au sein des équipes, et la durabilité des pipelines pour garantir un avantage concurrentiel sur le long terme. Le Programme de Supériorité compte désormais des experts internes afin d'optimiser le rendement tout en encourageant la mise en réseau et le déploiement de méthodes constantes. Une vue centralisée des projets d'innovation favorise également une bonne gouvernance et permet d'améliorer la gestion des performances du pipeline.

Ce nouveau volet a permis de créer de la valeur, notamment des produits conçus en collaboration avec les consommateurs, qui reflètent les préférences en matière d'expériences et répondent aux besoins des consommateurs et des patients.

SITES DE PRODUCTION ET ÉQUIPEMENTS

Danone exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. La politique du Groupe est généralement de détenir ses propres sites de production. Les sites de Danone sont nombreux et dispersés géographiquement, sauf pour la Catégorie Nutrition Spécialisée pour laquelle ils sont plus concentrés. Au 31 décembre 2025, Danone détenait 151 sites de production.

Enfin, Danone loue certains sites, notamment des sites administratifs et des bases logistiques.

Des contrôles réguliers sont effectués sur les sites de production afin d'évaluer les possibilités d'amélioration de la qualité, de la protection de l'environnement, des droits humains, de la sécurité et de la productivité.

ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait, les fruits et le sucre. Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée, majoritairement sous la forme de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Son prix est fixé localement, sur des périodes contractuelles variant d'un pays à l'autre. Les principales autres matières premières alimentaires sont les préparations à base de fruits ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton. Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats régionaux ou mondiaux pour optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production et le prix du pétrole ;
- les matières premières énergétiques, dont l'électricité et le gaz pour les usines et le diesel pour le transport.

La stratégie de Danone s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un levier de création de valeur, de résilience de la chaîne d'approvisionnement, et de différenciation face à la concurrence.

L'évolution du prix des principales matières premières peut influencer la structure des résultats de Danone, qui, dans ce contexte, gère la volatilité de leur coût au travers des actions suivantes :

- amélioration continue de sa productivité : Danone s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allégement des emballages, meilleure valorisation des sous-composants du lait dans ses produits, gestion efficace des ressources en eau, réduction de la consommation d'énergie et évolution vers les énergies renouvelables), et à tirer parti de la mutualisation des achats, en gérant par exemple, de manière centralisée les achats d'ingrédients et d'emballages ;
- politique d'achat (Market Risk Management – MRM) définissant les règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers lorsqu'ils existent. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par l'équipe *Global procurement*, avec le support de l'équipe Finance MRM pour la stratégie de fixation des prix.

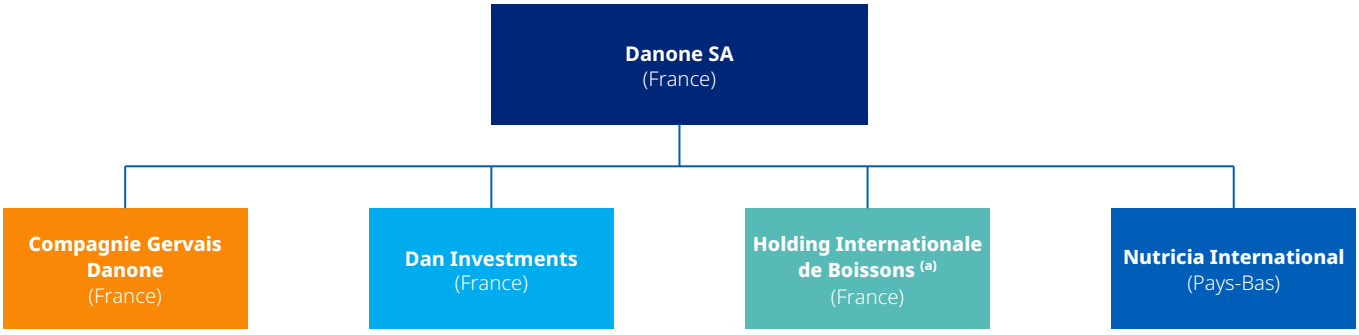
ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Danone exerce ses activités dans un environnement réglementaire complexe, en constante évolution et toujours plus contraignant.

Les produits de Danone sont soumis à diverses lois et réglementations locales, nationales et régionales dans des domaines variés notamment : la sécurité des produits, les allégations santé et nutritionnelles, les allégations environnementales, la production, l'étiquetage, l'emballage, le stockage, le transport, la distribution, la fiscalité, le marketing, la publicité, la propriété intellectuelle, l'intégrité, les droits humains, la confidentialité des données, la concurrence et les sanctions commerciales internationales. Dans les nombreux pays où le Groupe est présent, il est également soumis à diverses lois et réglementations environnementales relatives à l'utilisation et au recyclage des matières plastiques, aux déchets alimentaires, à l'utilisation de l'énergie, au traitement de l'eau, aux émissions de gaz à effet de serre et plus généralement à la protection de l'environnement.

En outre, divers territoires réglementent les activités de Danone en délivrant des autorisations et en inspectant ses usines et ses installations de fabrication, en exigeant un enregistrement réglementaire avant de commercialiser ou de rembourser certains produits, en appliquant des normes pour certains produits alimentaires, en classant les produits alimentaires et/ou en réglementant les pratiques commerciales liées à la vente et à la fixation des prix des produits alimentaires. Un grand nombre d'ingrédients alimentaires utilisés par Danone dans ses activités sont soumis aux politiques agricoles et à l'intervention des pouvoirs publics. L'attention portée aux questions relatives aux droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement du secteur a donné lieu à l'élaboration de réglementations dans de nombreux pays. Ces réglementations et politiques sont soumises à des contrôles gouvernementaux et administratifs réguliers.

1.5 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2025



(a) Détient indirectement la société Évian Resort exploitant le casino d'Évian qui est, à ce titre, soumise au contrôle du ministère français de l'Intérieur et à la réglementation applicable aux activités de jeux dans les casinos.

Zones géographiques	Catégories
■ Europe (a)	■ Produits Laitiers et d'Origine Végétale (EDP)
■ Amérique du Nord (b)	■ Nutrition Spécialisée
■ Chine, Asie du Nord & Océanie (c)	■ Eaux
■ Amérique latine (d)	
■ Asie, Moyen-Orient & Afrique	

(a) Europe dont Ukraine.
(b) États-Unis et Canada.
(c) Chine, Japon, Australie et Nouvelle-Zélande.
(d) Mexique, Brésil, Argentine et Uruguay.

SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

Danone SA est la société mère du Groupe. Elle exerce essentiellement une fonction de (i) *holding* en détenant directement ou indirectement, notamment via ses quatre principales sous-holdings figurant ci-dessus, les sociétés composant le Groupe, et (ii) coordination des principales fonctions et activités avec un effectif moyen de 1 203 salariés en 2025.

FILIALES

La liste des filiales consolidées de Danone figure sur son site internet www.danone.com.

PRINCIPALES PARTICIPATIONS COTÉES

	Au 31 décembre 2025	
	Catégorie	Place de cotation
Fan Milk PLC (a)	EDP	Ghana (Afrique)
Lifeway Foods Inc (b)	EDP	États-Unis

(a) Société consolidée par intégration globale.
(b) Société non consolidée.

1.6 FACTEURS DE RISQUES

POLITIQUE D'IDENTIFICATION ET DE CONTRÔLE DES RISQUES STRATÉGIQUES

Comme toute entreprise, Danone est confronté à des risques et des incertitudes, internes comme externes, lorsqu'il exerce ses activités et déploie sa stratégie. Les principaux risques spécifiques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document d'Enregistrement Universel sont décrits dans le paragraphe suivant. Il est possible que Danone soit exposé à d'autres risques qui pourraient avoir un effet négatif sur le Groupe à l'avenir : des risques généraux, ou des risques dont il n'a pas connaissance à la date du présent Document d'Enregistrement Universel ou qu'il estime non significatifs à cette même date.

Danone applique une politique active d'identification et de gestion des risques visant à assurer au mieux la défense et le développement de ses actifs et de sa réputation ainsi que la réalisation de ses objectifs, et à protéger les intérêts de ses consommateurs, de ses actionnaires, de ses salariés, de ses clients, de ses fournisseurs, l'environnement, les personnes affectées par ses activités et ses autres parties prenantes, sans toutefois garantir l'absence totale de risques.

La Direction Stratégie du Groupe, qui est rattaché au Département Finance du Groupe, est chargée de l'identification et du suivi des risques stratégiques du Groupe, ainsi que de la coordination de leurs différents processus de gestion.

À cette fin, la Direction Stratégie du Groupe s'appuie sur le Comité des Risques, un groupe de cadres dirigeants provenant de l'ensemble des fonctions clés du Groupe. Ce Comité veille notamment à l'identification et à la qualification des risques émergents, au regard d'informations internes et externes, ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans de mitigation.

La cartographie des risques stratégiques se présente sous la forme d'une qualification des risques nets établie en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier estimé sur le Groupe, comme décrit ci-après.

Méthodologie

La cartographie des risques est établie et mise à jour chaque année par la Direction Stratégie du Groupe. Ce processus s'inscrit dans le cadre du cycle annuel de planification stratégique et aboutit à l'élaboration d'une nouvelle cartographie des risques et des actions préventives afférentes, selon la méthodologie suivante :

- identification des risques considérés comme matériels par les *Country Business Units*, avec le concours des principales fonctions du Groupe ;
- consolidation des risques majeurs au niveau du Groupe et intégration des risques systémiques qui ne sont pas perceptibles au niveau des *Country Business Units* ;
- classement des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier estimé, au niveau de chaque *Country Business Unit* et du Groupe ;
- détermination des actions préventives ou correctives, qui peuvent être globales ou propres à chaque *Country Business Unit*.

Suivi des risques

Les risques les plus significatifs sont discutés lors de réunions spécifiques des Comités de Direction des pays, auxquelles participe le Directeur Général du pays. Ces réunions sont placées sous la responsabilité du Directeur Financier de chaque pays et elles ont lieu au moins une fois par an dans toutes les *Country Business Units* du Groupe.

Le Comité des Risques se réunit régulièrement au cours de l'année. Il est supervisé par le Comité Consultatif, qui se compose du Directeur Général Finances, du Secrétaire Général et du Directeur Stratégie du Groupe.

La cartographie des principaux risques et les plans de mitigation des risques de Danone sont examinés une fois par an par le Comité Exécutif, et font ensuite l'objet d'une présentation au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration.

PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Le tableau suivant classe les principaux risques spécifiques auxquels Danone est exposé en trois typologies : (1) risques stratégiques, (2) risques liés à l'environnement externe, et (3) risques opérationnels.

Afin de déterminer l'importance de chacun de ces risques, ces derniers ont été évalués par rapport à leur probabilité d'occurrence d'une part et à l'ampleur anticipée de leur impact négatif d'autre part, en prenant en compte l'effet des mesures de gestion des risques (c'est-à-dire les risques « nets »). Pour chaque typologie, les risques sont indiqués par ordre d'importance décroissante, selon une échelle à trois niveaux (**élevé**, **modéré**, **faible**), comme ci-dessous.

Il est précisé que les risques présentés au Chapitre 4 sont des risques « bruts », avant prise en compte des effets des mesures de gestion des risques.

Risques stratégiques	**élevé**	Dépendance aux marchés principaux et exposition à l'instabilité géopolitique, économique et sociétale
	élevé	Emballages
	élevé	Évolution rapide des préférences des consommateurs
	modéré	Évolution des canaux de distribution
Risques liés à l'environnement externe	**élevé**	Volatilité des prix et disponibilité des matières premières et de l'énergie
	élevé	Impact du changement climatique sur la chaîne de valeur
	modéré	Volatilité des devises
	modéré	Enjeux juridiques et réglementaires
Risques opérationnels	**modéré**	Cybersécurité
	modéré	Sécurité alimentaire et qualité des produits
	modéré	Pénurie de talents
	modéré	Transformation de l'activité

Ces principaux risques spécifiques à Danone, de même que leurs possibles impacts négatifs et les mesures mises en œuvre pour les gérer, sont décrits ci-après.

DESCRIPTION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Risques stratégiques

Description	Mesures de gestion des risques
élevé **Dépendance aux marchés principaux et exposition à l'instabilité géopolitique, économique et sociétale**	
En 2025, les cinq premiers marchés de Danone (États-Unis, Chine, France, Indonésie et Mexique) représentaient 51 % de ses ventes consolidées. Une mauvaise performance d'une ou de plusieurs filiales dans un ou plusieurs de ces cinq pays, du fait, notamment, de la volatilité de l'économie, d'une instabilité politique, de tensions géopolitiques, d'une crise sanitaire, d'un durcissement de la réglementation, d'accords commerciaux et de tarifs douaniers, ou de toute autre raison, serait susceptible d'avoir un impact négatif sur les activités et les résultats de Danone dans son ensemble et ainsi, risquerait de compromettre la réalisation de ses objectifs financiers et de sa stratégie. Cela est particulièrement vrai pour la Chine, le deuxième pays de Danone en termes de contribution au chiffre d'affaires du Groupe (environ 12 %) et le plus important en matière de contribution à ses résultats. L'activité de Danone en Chine s'articule autour de trois piliers : le lait infantile, la nutrition médicale et les boissons fonctionnelles. Dans le secteur de la Nutrition Spécialisée, les laits infantiles vendus aux consommateurs chinois sont principalement fabriqués dans des usines situées en dehors de la Chine. Une évolution du contexte réglementaire ou des politiques publiques, telle que le durcissement de la réglementation du commerce transfrontalier, pourrait avoir des effets négatifs importants sur les ventes, la marge et la situation financière de Danone en Chine et du Groupe. Ces facteurs de risques sont particulièrement importants dans un contexte de polarisation et de tensions géopolitiques croissantes à l'échelle mondiale, menant à plus de fragmentation régionale, à du protectionnisme et à de l'incertitude.	L'une des principales priorités de Danone est de renforcer sa résilience, tant au niveau de l'entreprise (international) qu'au niveau local, dans chaque *Country Business Unit*. Dans cette optique, Danone a élaboré une stratégie centrée sur : ■ le développement d'un système de *reporting* pour suivre son activité et l'impact potentiel de conditions économiques dynamiques des pays dans lesquels il est implanté ; ■ l'étoffement de ses réseaux diplomatiques et l'engagement dans un dialogue proactif avec les pouvoirs publics, ainsi que le renforcement de la participation aux associations professionnelles au niveau local et régional et le maintien de la participation aux associations globales ; ■ l'élargissement de son implantation dans des régions essentiellement mono catégorie. Aux États-Unis, Danone a diversifié son portefeuille, qui demeure très concentré dans la catégorie EDP (Produits Laitiers et d'Origine Végétale), en renforçant son activité de nutrition médicale à travers l'acquisition de *Kate Farms* en 2025 ; ■ le développement de nouveaux marchés : le Groupe continue de s'étendre dans des marchés encore sous-pénétrés ou de nouveaux marchés, notamment l'Inde et l'Asie du Sud-Est ; ■ les synergies significatives entre les régions visant à atténuer les risques locaux, notamment sur l'innovation ou l'approvisionnement en matières premières. Danone revoit régulièrement son portefeuille d'activités pour trouver un équilibre entre risques et opportunités stratégiques à travers les différentes catégories et zones géographiques. Concernant la résilience du modèle de Danone en Chine, le Groupe a : ■ activement recentré ses laits infantiles sur les canaux contrôlés et s'est éloigné des canaux non contrôlés ; ■ accéléré sa croissance dans le segment de la nutrition médicale et a continué d'investir dans le développement de l'activité boissons de *Mizone* afin d'équilibrer son exposition. Dans cette optique, Danone dispose désormais d'un centre de Recherche et Innovation à Shanghai, ainsi que d'usines locales de fabrication de lait infantile. Le Groupe a également élargi son offre locale de nutrition médicale, posant ainsi les bases de futures opportunités de croissance.

Description	Mesures de gestion des risques
élevé **Emballages**	
Les emballages sont essentiels pour Danone comme pour toute entreprise du secteur agroalimentaire, car ils permettent la protection des produits, une augmentation de la durée de conservation, en limitant ainsi le gaspillage alimentaire. En 2025 Danone a utilisé un total de 1,39 million de tonnes d'emballages, dont 0,68 million de tonnes d'emballages plastiques. Le plastique constitue cependant un point d'attention dans le monde entier, en raison des risques liés à l'abandon de déchets dans la nature, aux droits humains, à la qualité et à la sécurité alimentaire. Par conséquent, les pressions exercées par les régulateurs, les distributeurs, les ONG et les consommateurs évoluent à un rythme sans précédent. Dans de nombreux pays, la conception des emballages et la gestion des déchets d'emballages sont désormais réglementées par des mesures liées à la réduction, y compris le réemploi, la recyclabilité et l'utilisation de matériaux recyclés, ainsi que par un cadre régissant la Responsabilité Élargie des Producteurs. Par exemple, la directive 2019/904 de l'Union européenne sur les plastiques à usage unique requiert l'interdiction des cuillères et pailles en plastique, une teneur minimale obligatoire en matières plastiques recyclées pour les bouteilles, la mise en œuvre de bouchons solidaires, la réduction des contenants alimentaires en plastique spécifiques à usage unique (y compris via le réemploi), de l'augmentation des redevances payées par les producteurs au titre de leur responsabilité élargie et/ou des exigences de recyclabilité. L'application de ces exigences progresse dans l'Union européenne à mesure que les États membres transposent et mettent en œuvre cette directive dans leur droit national. Le Groupe est depuis longtemps engagé en faveur de la transition vers un système d'emballage circulaire et bas carbone, nécessitant des investissements en interne pour réviser la conception des emballages, l'utilisation de matériaux alternatifs et l'intégration de matériaux recyclés. Dans le cas où : ■ Danone ne parviendrait pas à atteindre les objectifs fixés dans le Danone Impact Journey et notamment à réduire suffisamment son utilisation de plastiques vierges issus de ressources fossiles ; ■ les systèmes et les infrastructures en place pour la collecte, la réutilisation et le recyclage des emballages ne parviendraient pas à atteindre les niveaux requis. Danone pourrait être exposé aux risques suivants : (i) des risques réputationnels, (ii) des risques affectant son droit à opérer du fait de mesures réglementaires ou de restrictions de la part de grands distributeurs en matière d'emballage, susceptibles d'engendrer des coûts supplémentaires et/ou une baisse des ventes.	Danone s'engage depuis longtemps à promouvoir une approche circulaire des emballages. Cela implique que les emballages soient réutilisables, recyclables ou compostables en toute sécurité et de viser à ce que les matériaux utilisés restent dans l'économie et ne deviennent pas des déchets ni une source de pollution. Le Groupe a adopté l'ambition d'une économie circulaire pour les emballages lorsqu'il a rejoint en tant que Partenaire Stratégique l'initiative Nouvelle Économie des Plastiques de la Fondation Ellen MacArthur (EMF) en 2017 et signé l'Engagement mondial pour une nouvelle économie des plastiques de 2018, lancé par l'EMF. Depuis, Danone s'efforce de tendre vers ses objectifs et de plaider en faveur d'une transition mondiale collective. Depuis 2018, le Groupe a réalisé des progrès concrets dans des domaines clés tels que la réduction du plastique vierge, le réemploi, la recyclabilité et le contenu recyclé. Entre 2019 et 2025, il a ainsi réduit de 10.1 % son utilisation d'emballages en plastique et de 17.7 % son utilisation de plastique vierge issu de ressources fossiles. Néanmoins, le Groupe a rencontré des obstacles systémiques, notamment en raison de l'insuffisance des infrastructures de réutilisation, de collecte et de recyclage ou encore de la rareté des matériaux recyclés de qualité alimentaire qui vient ralentir sa progression. Ces obstacles systémiques doivent être surmontés avec (i) l'ensemble des acteurs du secteur, quel que soit leur positionnement sur la chaîne de valeur et (ii) les décideurs politiques, notamment par le biais de la réglementation. C'est pourquoi Danone a renouvelé en 2025 son statut de signataire de l'Engagement mondial 2030 de l'EMF et que le Groupe plaide sans relâche depuis 2020 avec le Fonds Mondial pour la Nature (WWF) et l'EMF en faveur d'un traité ambitieux et contraignant, le Global Plastics Treaty (Le traité mondial contre la pollution plastique) des Nations Unies, qui constituerait une opportunité majeure pour débloquer et accélérer les progrès du Groupe et du reste du secteur en matière de circularité des plastiques. Danone partage sa vision et ses engagements en matière d'emballage avec ses fournisseurs et sous-traitants, en leur demandant de s'aligner sur son approche pour co-construire une économie circulaire transparente. Cette approche est intégrée dans la *Sustainable Sourcing Policy* (Politique d'Achats Durables) introduite en 2024 et jointe aux clauses contractuelles liant Danone et ses fournisseurs directs. Pour atteindre ses objectifs, le Groupe traduit ses engagements en plans d'action dans tous les pays où il a des activités, en suivant les principes de la hiérarchie des déchets de l'initiative Nouvelle Économie des Plastiques de l'EMF, les législations locales ou régionales telles que la Directive européenne sur les plastiques à usage unique, et les dispositions à venir du Règlement européen sur les emballages et les déchets d'emballages (PPWR), à travers trois objectifs globaux : ■ réduire l'utilisation des emballages ; ■ améliorer la circularité des emballages qui ne peuvent être éliminés ; ■ valoriser ce qui n'est plus en circulation, lutter contre les rejets et améliorer les conditions de travail et de vie des travailleurs des secteurs de la collecte et du recyclage. Pour plus d'informations sur les emballages de Danone, ses engagements et ses objectifs en la matière, voir le paragraphe 4.3 *Informations sur l'environnement*.

Description	Mesures de gestion des risques

élevé **Évolution rapide des préférences des consommateurs**

Face à l'évolution rapide des préférences et des habitudes des consommateurs, Danone doit constamment innover et adapter sa gamme de produits et l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. Les achats sont de plus en plus motivés par la diversification des goûts et des habitudes alimentaires, ainsi que par une sensibilisation croissante aux questions de santé, de société et d'environnement, dans un contexte où les pressions sur le pouvoir d'achat ainsi que la polarisation croissante du monde incitent les consommateurs à prêter davantage attention aux produits qu'ils achètent.

De plus en plus, les consommateurs recherchent des produits :

- de haute qualité nutritionnelle, notamment en s'assurant de la présence ou de l'absence de certains ingrédients (par exemple, protéines, sucres, additifs) ;
- permettant la circularité des emballages (voir le risque lié aux emballages ci-dessus) ;
- ayant un impact social ou environnemental quantifié, avec un approvisionnement durable des ingrédients ;
- transparents quant leur origine et aux entreprises autour de la marque (forte tendance du local) ;
- abordables ;
- et provenant d'une entreprise socialement responsable.

Les autorités gouvernementales et les distributeurs sont par ailleurs de plus en plus attentifs aux préoccupations des consommateurs en matière sociale, environnementale et de santé, principalement au niveau (i) des bienfaits pour la santé dont la qualité nutritionnelle des produits, (ii) de la provenance locale, (iii) de l'étiquetage nutritionnel et/ou sur l'empreinte environnementale des produits et emballages, et (iv) du gaspillage alimentaire.

Si Danone ne parvient pas (i) à anticiper suffisamment en amont l'évolution des préférences des consommateurs en termes de goût, d'habitudes alimentaires, d'attentes environnementales, et d'éthique des affaires, (ii) à identifier ces tendances de consommation, (iii) à les traduire en offres de produits appropriées, cela pourrait conduire à des impacts importants pour Danone :

- impact négatif sur les ventes ;
- concurrence de nouveaux entrants ;
- faible niveau de service client ;
- sur-capacité ou sous-capacité.

Le cadre d'action unique de Danone en matière de développement durable, illustré au travers du Danone Impact Journey, a été défini pour mieux répondre aux défis de la révolution alimentaire en cours et pour mieux saisir les opportunités qui en découlent.

Danone propose une large gamme de produits protéinés, d'origine animale mais aussi végétale, sous différentes formes (produits de grande consommation et médicaux).

En outre, Danone a développé un portefeuille axé sur des Catégories saines (89,3 % des volumes vendus en 2025). Ce portefeuille unique a été reconnu par le dernier Global Access to Nutrition Index (ATNi) comme étant l'un des plus sains du secteur, avec la note moyenne pondérée des ventes la plus élevée : 3,8/5 selon le système Health Star Rating (HSR). De plus, conformément à sa raison d'être de Société à Mission, Danone s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue du profil nutritionnel de ses produits (conformément à ses normes nutritionnelles) en portant une attention particulière à la teneur en sucre de ses produits. Le Groupe vise également à mieux informer les consommateurs quant aux profils nutritionnels des produits et à les encourager à faire de meilleurs choix en présentant des informations nutritionnelles interprétatives sur les emballages ou en ligne. Cette démarche fait également partie de ses objectifs à long terme en tant que Société à Mission.

L'expertise en Recherche et Innovation de Danone lui permet de développer un large éventail de produits et, ainsi, de répondre aux différents régimes alimentaires, besoins nutritionnels et situations. À titre d'exemple, le Groupe a récemment lancé le tout premier lait infantile hybride, à base de produits laitiers et d'origine végétale, en réponse au désir des parents de proposer des options flexitariennes à leur nourrisson.

De plus, Danone s'efforce d'encourager le dialogue continu avec ses consommateurs en s'adaptant à leurs nouvelles attentes et à leurs nouveaux comportements, et en faisant preuve d'une plus grande transparence notamment via les outils de communication digitaux sur ses engagements sociétaux et environnementaux (comme l'économie circulaire des emballages et l'agriculture régénératrice). À travers la certification B Corp™ complète, Danone a pour objectif de développer des marques à impact positif et de respecter les normes sociales et environnementales les plus strictes.

Pour exécuter les mesures d'atténuation :

- les équipes Stratégie et *Strategic Analytics & Insights* (SAI) identifient les tendances, analysent les parts de marché et mesurent la supériorité du Groupe par rapport à sa concurrence directe et indirecte ;
- les équipes en charge des catégories et du développement durable veillent à ce que les standards de qualité des livraisons des marques soient supérieurs en matière de santé, d'environnement et de performance sociale, notamment en proposant des produits laitiers à faibles émissions de méthane, des produits zéro déforestation et zéro conversion des terres, ainsi que l'agriculture régénératrice ;
- les équipes opérations augmentent la capacité pour les moteurs de croissance, en libérant de la capacité (amélioration de l'efficacité), en transformant de la capacité (conversion de lignes sous-utilisées) et en ajoutant de la capacité.

Pour plus d'informations sur le contenu et l'empreinte environnementale des produits, la gestion de l'eau, les emballages plastiques et l'approvisionnement durable, ainsi que sur la démarche de développement durable de Danone, voir le paragraphe 4.3 *Informations sur l'environnement*.

Description	Mesures de gestion des risques

modéré **Évolution des canaux de distribution**

Dans un contexte marqué par une inflation persistante, une sensibilité accrue des consommateurs aux prix et une transformation digitale rapide, le secteur de la distribution continue d'évoluer fortement. Les consommateurs accordent de plus en plus la priorité à la valeur, ce qui a pour effet :

- une hausse et une sophistication toujours plus grande des marques de distributeurs ;
- une plus grande attention portée aux catégories essentielles ;
- une plus grande importance accordée au rapport qualité-prix ;
- la diminution des achats impulsifs.

En conséquence, le secteur de la distribution continue d'évoluer rapidement, notamment avec :

- une accélération de l'expansion des *discounters*, en particulier en Europe et aux États-Unis, mais aussi, de manière de plus en plus visible, sur des marchés comme la Chine, le Mexique et l'Afrique du Nord ;
- la poursuite de la croissance des formats de proximité et des points de vente en pharmacie, ainsi qu'une reprise de la consommation hors domicile ;
- un secteur de l'e-commerce dynamique et mature, dont la croissance est portée par des modèles omnicanaux faisant le trait d'union entre l'expérience en ligne et en magasin.

Dans cet environnement en mutation rapide, les clients de Danone (les distributeurs) adaptent leur proposition de valeur et leur modèle opérationnel :

- en cherchant à attirer des clients et à augmenter la fréquentation de leurs magasins (en accordant une attention particulière aux produits d'entrée de gamme tant avec leurs marques de distributeurs qu'avec les marques à plus haute valeur ajoutée, ainsi qu'en améliorant la perception de leur marque au moyen de promotions, de prix bas et/ou de programmes de fidélité) ;
- en optimisant les processus (notamment grâce à la mutualisation des achats via des alliances et des groupes d'achat) ;
- en générant de nouvelles sources de revenus (retail media, services financiers, technologies avancées de ciblage des acheteurs, etc.) ;
- en réduisant leurs niveaux de stock pour optimiser leur trésorerie.

Par conséquent, Danone se doit d'adapter sa proposition de valeur aux consommateurs et d'entretenir une collaboration étroite avec ses clients pour répondre au mieux aux enjeux que soulèvent les transformations économiques et technologiques. Dans le cas contraire, le Groupe risquerait de perdre des parts de marché, ce qui entraînerait un ralentissement de la croissance et une diminution de la marge opérationnelle, qui pèseraient sur la situation financière de Danone.

Pour s'adapter à l'évolution des canaux de distribution, Danone met en œuvre de nombreuses actions, notamment :

- l'amélioration de la proposition de valeur pour le consommateur (i) en lui offrant des produits de qualité supérieure avec d'importants bienfaits pour la santé et intégrant des considérations de développement durable, (ii) en concevant et en proposant des produits, des plages de prix et des formats permettant de capter l'intérêt du consommateur aux moments et sur les canaux propices, (iii) en faisant évoluer le portefeuille produits pour tenir compte de la sensibilité au prix (par exemple, en ajoutant des packs d'entrée de gamme dans les canaux et catégories concernés), (iv) en permettant d'accroître la compétitivité des produits (par exemple, revue de leur conception pour améliorer la valeur), (v) en renforçant le capital des marques du Groupe et donc la volonté du consommateur de payer pour ces marques, par le biais d'une augmentation de la publicité et des actions de promotion ;
- le pilotage de sa stratégie commerciale, et principalement :
  - l'intégration du développement durable dans la raison d'être des marques, ainsi que des stratégies de développement et d'activation du portefeuille permettant de créer de la valeur de diverses manières pour les clients et les consommateurs,
  - la compréhension des attentes des consommateurs, dans le but d'élaborer des plans d'action commerciaux adaptés (par exemple, portefeuille et activation) pour chaque canal clé, et la mise en place d'une collaboration avec les distributeurs pour co-élaborer une stratégie de croissance propre à chaque catégorie,
  - le renforcement des capacités de mise sur le marché pour garantir une couverture optimale des canaux, des modèles de service sur mesure, et une distribution efficace dans des canaux établis et en forte croissance,
  - la mise en œuvre de programmes d'excellence opérationnelle en magasin et en ligne, doublée d'une communication intégrée, adaptée à chaque canal/catégorie,
  - le développement des compétences de vente assistées par l'IA, pour permettre aux équipes commerciales d'optimiser leurs recommandations en matière d'assortiment et d'utilisation des linéaires et de gagner en efficacité sur le point de vente,
  - le déploiement de plusieurs initiatives relatives à la chaîne d'approvisionnement, en étroite collaboration avec la grande distribution, en vue d'optimiser le flux de marchandises et les niveaux de stocks de ses clients grâce à l'approche ECR (*Efficient Consumer Response*),
  - l'amélioration du pouvoir d'achat des consommateurs grâce à des mesures spécifiques comme (i) la segmentation des formats et des offres afin de répondre à leurs multiples besoins, et (ii) l'adaptation des prix et des promotions afin de rester compétitif, en s'appuyant sur des informations externes relatives aux dernières attentes des consommateurs et des distributeurs,
  - le développement de compétences sur l'ensemble des canaux, en mettant l'accent sur ceux en croissance, afin d'élargir l'empreinte multicanale et de réduire l'exposition relative à la grande distribution.

Risques liés à l'environnement externe

Description	Mesures de gestion des risques

élevé **Volatilité des prix et disponibilité des matières premières et de l'énergie**

Le coût des matières (matières premières, emballages, énergie, produits finis) représente globalement environ 75 % du coût des produits vendus de Danone, soit environ 10 milliards d'euros par an.

Les matières premières de Danone peuvent être globalement scindées en deux catégories : le lait et les ingrédients laitiers d'une part et les autres aliments et ingrédients nécessaires à la fabrication de produits alimentaires d'autre part, dont le soja et les noix, les fruits et les légumes, le sucre et les édulcorants, les huiles et les graisses, etc.

Les facteurs clés influençant l'équilibre entre l'offre et la demande sont notamment :

- les conditions climatiques et les catastrophes naturelles ;
- les contrôles étatiques et l'évolution de la réglementation (application de nouveaux droits d'importation par exemple) ;
- les événements géopolitiques ;
- l'évolution des préférences des consommateurs : par exemple, l'augmentation de la demande pour des produits laitiers hyper protéinés, qui entraîne une réduction de leur disponibilité et une hausse des coûts pour Danone.

Les variations de l'offre et de la demande aux niveaux mondial ou régional sont susceptibles d'exposer Danone à :

- des hausses de prix pour les principales matières premières qui ne pourraient être partiellement ou totalement répercutées sur les prix de vente de ses produits ;
- une moindre disponibilité des principales matières premières, qui pourrait impacter négativement la capacité de Danone à répondre à la demande des consommateurs pour ses produits ;
- une perturbation de l'écosystème des fournisseurs, notamment en matière d'emballage et de logistique.

Cela pourrait avoir un impact négatif sur les ventes, la marge et les résultats de Danone.

Dans le contexte géopolitique actuel, les prix de l'énergie sont également confrontés à des risques de volatilité au niveau mondial, susceptibles d'affecter les activités de certaines usines de Danone en Europe, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les ventes, la marge et les résultats du Groupe.

La politique d'approvisionnement de Danone et son exposition aux risques sur les principales matières premières, notamment le lait, sont décrites à la Note 6.7.des *Annexes aux comptes consolidés*

Afin d'assurer la disponibilité des matières premières et de l'énergie dans un contexte où les chaînes d'approvisionnement restent soumises à des contraintes élevées, au lendemain des perturbations liées à la Covid-19 et des récentes évolutions géopolitiques, Danone a lancé un programme visant à :

- réduire ses sources d'approvisionnement uniques ;
- diversifier l'origine géographique de ses sources d'approvisionnement.

Afin de limiter la volatilité des prix, Danone définit, pour chaque matière première et entité, une stratégie de couverture en fonction de l'impact sur son compte de résultat, sa position sur le marché et son besoin de visibilité financière.

Dans le contexte de forte volatilité des prix des matières premières et de l'énergie et afin d'en limiter l'impact sur ses résultats et son activité, le Groupe gère cette inflation des coûts au travers de différentes actions telles que :

- l'amélioration de la visibilité en temps réel et le renforcement de ses plans de contingence ;
- la simplification et la révision des caractéristiques des matières premières (ingrédients, emballages) dans les approches *design-to-cost* et *design-to-value* ;
- l'adaptation des processus de négociations commerciales (par exemple, les appels d'offres électroniques) ;
- des stratégies de couverture et d'autres mesures visant à gérer la volatilité des coûts, décrites au paragraphe 1.4 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone* ;
- une utilisation accrue des énergies renouvelables (la moitié de l'énergie proviendra de sources renouvelables d'ici 2030).

Description	Mesures de gestion des risques

élevé **Impact du changement climatique sur la chaîne de valeur**

Le changement climatique peut exposer Danone à des risques physiques ou de transition. Au début de l'année 2025, le Groupe a mis à jour la liste des risques et opportunités liés au climat qui sont présentés au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*.

En ce qui concerne tout d'abord les risques physiques, les activités de Danone étant directement liées à la nature et à l'agriculture, elles peuvent être affectées par le changement climatique. Ces incidences revêtent la forme de conséquences sur les sols, la biodiversité et les écosystèmes ainsi que par des perturbations dans la disponibilité, la qualité et les prix des matières premières et des ingrédients utilisés.

Le changement climatique a également un impact sur la disponibilité de l'eau, ce qui peut nuire aux activités de Danone et aux relations des filiales du Groupe avec leurs parties prenantes locales.

Les risques de transition comprennent quant à eux les risques liés à l'évolution des réglementations, des technologies et des marchés, ainsi que les risques d'atteinte à la réputation. Ces risques climatiques sont aussi inclus dans plusieurs des risques de Danone décrits dans ce paragraphe : deux risques stratégiques (Emballages et Évolution rapide des préférences des consommateurs) et deux risques liés à l'environnement externe (Enjeux juridiques et réglementaires et Volatilité des prix et disponibilité des matières premières et de l'énergie).

Dans l'ensemble, Danone estime que ce risque est modéré sur le court terme, mais élevé sur le long terme.

Danone prend des mesures pour s'adapter aux risques physiques et pour atténuer les risques de transition.

Adaptation aux risques physiques :

- la transition vers les pratiques de l'agriculture régénératrice, les efforts pour maintenir la disponibilité des ingrédients et l'efficacité climatique des activités sont essentielles pour adapter le modèle économique de Danone aux changements environnementaux en renforçant la résilience de sa chaîne de valeur. Cette adaptation passe notamment par la sécurisation des chaînes d'approvisionnement sur le long terme, en prenant en compte les risques climatiques dans les décisions d'approvisionnement, par l'accompagnement des fournisseurs et fermiers partenaires pour les aider à renforcer leur résilience et par le dialogue avec les parties prenantes externes et les pairs. S'agissant de ses partenaires, et tout particulièrement les fermiers partenaires, Danone promeut le partage de connaissances et la montée en compétences des producteurs laitiers pour généraliser l'adoption des bonnes pratiques dans les exploitations, par le biais de modèles de contrats innovants (contrats à long terme et contrats à prix coûtant) garantissant une plus grande stabilité, et par le suivi des performances des exploitations et la mise en œuvre de plans d'amélioration continue ;
- le plan d'adaptation aux risques physiques des sites de Danone intègre des initiatives visant à protéger les bassins versants, à réduire la consommation d'eau des activités et à renforcer les relations avec les parties prenantes locales.

En ce qui concerne les risques de transition, Danone prend des mesures à l'effet de décarboner ses activités, ce qui lui permet non seulement de renforcer la préférence des consommateurs et des distributeurs pour ses produits, mais aussi de répondre aux attentes externes en matière d'action climatique. Dans le cadre de sa stratégie de gestion des risques, le Groupe assure en outre une veille des évolutions réglementaires, technologiques et des marchés, et fait en sorte de s'y adapter.

Les mesures d'adaptation de Danone font partie intégrante des programmes du Danone Impact Journey, en particulier ceux dédiés au climat, à l'agriculture régénératrice, à la protection des bassins versants et aux emballages.

Les directions Stratégie du Groupe, Durabilité et Cycles et Achats travaillent ensemble pour réaliser une analyse détaillée des risques liés à la chaîne de valeur. Cette dernière intègre entre autres les évaluations de l'empreinte et des risques hydriques et porte sur les usines, les bassins versants ainsi que les principaux ingrédients.

Pour plus d'informations sur la gestion de l'eau et l'agriculture durable, notamment l'agriculture régénératrice, sur les engagements de Danone en faveur du zéro émission nette et de l'élimination de la déforestation, ainsi que sur ses plans d'action, voir le chapitre 4.3 *Informations sur l'environnement*.

Description	Mesures de gestion des risques
modéré **Volatilité des devises** Les filiales de Danone opèrent majoritairement localement et donc dans la devise de leur pays. Cependant, l'implantation de certaines unités de production ou de certains de ses services centraux, régionaux ou transactionnels peut donner lieu à des facturations intragroupe en devises. Par ailleurs, certaines des matières premières du Groupe sont facturées ou parfois indexées en devises étrangères. Enfin, Danone développe également des activités à l'export. Pour les filiales concernées, les fluctuations des devises par rapport à leur devise fonctionnelle peuvent impacter leur chiffre d'affaires et leur marge opérationnelle. Une baisse significative ou prolongée de leur devise, une moindre disponibilité des couvertures de cette devise ou l'augmentation de leur coût pourraient également avoir un impact négatif sur leur compétitivité, leur rentabilité et leurs résultats. Au 31 décembre 2025, les principales devises exposées au risque de change transactionnel sont le yuan chinois, la livre sterling, le dollar américain, le peso mexicain, la roupie indonésienne et le dollar canadien. Les informations concernant le risque de change opérationnel sont présentées à la Note 13.3. des Annexes aux comptes consolidés.	La politique de Danone, appliquée par la Direction Trésorerie Corporate, consiste à (i) minimiser et gérer l'impact des expositions au risque de change transactionnel sur ses résultats, (ii) les suivre et les gérer de manière centralisée, puis (iii) lorsque les contextes réglementaires et monétaires l'autorisent, exécuter les opérations financières centralement, et localement dans le cas contraire, et enfin (iv) n'utiliser des instruments dérivés qu'à des fins de couverture économique. Ainsi, Danone couvre ses opérations commerciales hautement probables afin que, au 31 décembre, son exposition résiduelle sur l'ensemble de l'exercice suivant soit significativement réduite.

Description	Mesures de gestion des risques
modéré **Enjeux juridiques et réglementaires** En tant qu'acteur de l'industrie alimentaire opérant dans de nombreux pays, Danone exerce ses activités dans un environnement réglementaire complexe, en évolution permanente, et de plus en plus exigeant. Ses activités sont soumises aux lois et règlements qui régissent notamment les produits laitiers et d'origine végétale, l'eau, les laits infantiles et produits de nutrition médicale, les emballages, la protection de l'environnement, les allégations relatives au développement durable, le contenu nutritionnel des produits, les pratiques de marché, la propriété intellectuelle, la fiscalité, le commerce transfrontalier, les régimes de sanctions commerciales internationales, l'intégrité, les droits humains, la confidentialité des données et la concurrence. En matière de développement durable, tout particulièrement, de nombreuses réglementations voient le jour partout dans le monde, et notamment dans l'Union européenne avec, par exemple, la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD), la directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (CS3D), la directive relative à la réduction de l'incidence de certains produits en plastique sur l'environnement ou encore la directive visant à donner aux consommateurs les moyens d'agir en faveur de la transition verte (ECGT). Pour plus d'informations sur l'environnement réglementaire du Groupe, voir le paragraphe 1.4 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*. Par exemple : ■ Les produits Danone sont soumis à des réglementations sanitaires régissant leur composition, notamment en termes de teneur en sucre, en graisses saturées, en vitamines, en minéraux, en arômes naturels, en colorants alimentaires et autres additifs alimentaires. L'attention accrue des autorités publiques, des ONG et des consommateurs sur les sujets de santé, ainsi que l'incertitude politique dans les marchés où Danone opère, pourraient conduire à des changements réglementaires significatifs ; ■ dans de nombreux pays, le droit local de la consommation restreint les pratiques de commercialisation des produits destinés aux nourrissons et aux enfants et/ou applique des règles d'enregistrement strictes pour ces produits. En Chine, par exemple, la réglementation impose que les formules de laits infantiles et d'aliments à usage médical spécifique respectent des normes techniques (sujettes à des mises à jour régulières) et fassent l'objet d'un enregistrement auprès d'une autorité publique (SAMR) avant leur commercialisation. Ils doivent par ailleurs avoir passé un examen technique et un audit des sites de production situés à l'étranger ; ■ dans divers pays, la législation locale régit les conditions d'extraction et de mise en bouteille d'eau, qui peuvent inclure l'obtention d'autorisations administratives ; ■ les sites de production de Danone sont soumis à des normes et réglementations environnementales strictes concernant l'utilisation de l'énergie et de l'eau ainsi que la gestion des déchets ; ■ les produits de Danone sont soumis à diverses réglementations concernant l'étiquetage nutritionnel, les allégations nutritionnelles et de santé, et/ou les taxes sur les aliments. Des changements dans les lois et réglementations, leur évolution plus stricte ou le durcissement de leur application pourraient (i) limiter la capacité de Danone à poursuivre et développer ses activités, et donc l'obliger à adapter ou réduire ses activités, ses actifs ou sa stratégie (y compris sa présence géographique), (ii) l'exposer à des contraintes ou des coûts supplémentaires ou l'obliger à procéder à de nouveaux investissements et/ou (iii) entraîner d'éventuels litiges. Cela pourrait avoir des effets négatifs significatifs sur ses ventes, sa marge, sa situation financière ainsi que sa réputation. Danone est et pourrait être impliqué dans des litiges associés à ses activités, notamment en ce qui concerne les pratiques de publicité et de marketing, les produits et les étiquettes, le droit de la concurrence, le développement durable et la fiscalité, pouvant nuire à sa situation financière, à sa rentabilité et à sa réputation. L'exposition de Danone à d'importants litiges réels ou potentiels est décrite à la Note 15.4. des Annexes aux comptes consolidés.	Danone a mis en place un Secrétariat Général comprenant les différentes fonctions de la Direction Juridique (Affaires Juridiques, Affaires Réglementaires et Conformité), déployé aux niveaux local et central. Le Groupe et ses filiales, avec leurs équipes Juridiques et/ou des cabinets d'avocats, veillent en permanence au respect des lois et réglementations applicables, aux demandes d'autorisations administratives lorsque nécessaire, à l'identification de toute nouvelle réglementation applicable et au suivi des réclamations, litiges et procédures judiciaires. De plus, Danone a élaboré et mis en œuvre des politiques et procédures internes en matière de conformité. Afin de garantir l'application généralisée de ces mesures chez Danone, le Groupe a intégré la conformité dans son système de contrôle interne, et plus particulièrement dans son cadre de contrôle interne (pour plus d'informations, voir le paragraphe 1.7 *Environnement de contrôle*).

Risques opérationnels

Description	Mesures de gestion des risques
modéré **Cybersécurité** La réussite de Danone dépend de la disponibilité totale et ininterrompue de ses systèmes d'information, notamment pour traiter les transactions, gérer les stocks, les achats et les livraisons dans les meilleurs délais de ses produits. Dans un environnement en mutation rapide, Danone doit évoluer vers une organisation qui s'appuie davantage sur les données disponibles, afin d'atteindre les consommateurs plus rapidement avec des produits et services adaptés à leurs besoins. Dans ce contexte, les usines Danone se digitalisent de plus en plus. Par conséquent, la surface d'attaque s'élargit et le niveau de cyber-risque associé s'intensifie. De plus, les cyberattaques et autres violations des systèmes d'information sont de plus en plus fréquentes et sophistiquées, ce qui pourrait avoir pour effet d'accroître l'exposition de Danone à certains risques, notamment : ■ le piratage d'installations physiques (usines, systèmes de sécurité, portes électriques, etc.) ; ■ la fuite des données confidentielles du Groupe ; ■ la cyber-fraude et les rançongiciels. Les attaques peuvent cibler les infrastructures de Danone directement ou indirectement, via ses sous-traitants et ses fournisseurs, de fait, la gestion des risques des tiers est une composante importante du pilotage des risques de cybersécurité. L'ampleur du télétravail et du travail hybride reste significative et les risques liés à l'augmentation de la connectivité et du numérique subsistent. Avec l'émergence de technologies de rupture telles que l'IA et l'informatique quantique, la surface d'exposition augmente et les attaques deviennent plus sophistiquées. Les tensions géopolitiques ont démontré que la guerre hybride est une réalité tangible et que la cybersécurité et la géopolitique sont étroitement liées. Dans le même temps, des exigences réglementaires plus strictes se dessinent avec la transposition de la directive NIS2 dans le droit local. Toute violation de la sécurité informatique de Danone qui affecterait l'intégrité des données, le fonctionnement des systèmes ou causant une perte de données, exclusives ou autres, pourrait induire des coûts élevés et avoir de nombreux impacts négatifs sur Danone et ses filiales : perturbation de la production et des ventes, inexactitude du reporting financier, vol de données stratégiques, amendes réglementaires, préjudice de réputation, avec à la clé un impact sur les résultats financiers du Groupe.	Danone applique une stratégie globale intégrée de cybersécurité couvrant à la fois l'informatique et les technologies opérationnelles. Elle cible les vulnérabilités identifiées au moyen de plans d'action dédiés afin d'améliorer la sécurité des systèmes et processus, tout en mettant l'accent sur les capacités d'identification, de protection, de détection, de réponse, de restauration et de gouvernance afin de se prémunir contre les cyberattaques. Danone poursuit l'alignement de ses contrôles de cybersécurité sur le cadre élaboré par le Département du commerce américain (National Institute of Standards and Technology, NIST) afin de structurer ces efforts. Danone intensifie ses efforts en matière de modération des cyber-risques et investit fortement dans un programme de transformation pluriannuel dont les priorités sont les suivantes : ■ cybersécurité : une organisation compétente en matière de cybersécurité a été mise en place, gouvernance comprise. Danone étend ses capacités grâce à un programme de transformation pluriannuel en matière de cybersécurité, dont les progrès sont examinés chaque année par une partie externe ; ■ application de politique : le Groupe actualise régulièrement le Cadre de sa Politique relative à la cybersécurité afin de définir des méthodes de travail validées par la Direction et continue de communiquer à l'ensemble de l'organisation sur ce sujet. Des formations et des campagnes de sensibilisation sont organisées en ce sens ; ■ une approche fondée sur le risque : les priorités en matière de cybersécurité sont guidées par l'évolution des risques et des menaces, de manière à assurer une protection optimale des investissements ; ■ sensibilisation : la sensibilisation des utilisateurs finaux est renforcée par une formation obligatoire de l'ensemble des salariés de Danone visant à développer une culture de cybersécurité au niveau mondial ; ■ renforcement des capacités : Danone continue de renforcer ses capacités de cybersécurité afin de se protéger contre d'éventuelles attaques visant ses technologies d'information et ses sites industriels. Pour ce faire, le Groupe peut s'appuyer sur : • un centre opérationnel de sécurité et de surveillance disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour les secteurs informatique et opérationnel, afin de permettre une détection et une réponse rapide à d'éventuels incidents, • l'évaluation des risques liés aux projets de mise en œuvre des technologies clés et l'amélioration continue de la protection de la sécurité des infrastructures stratégiques, • l'accent mis sur l'atténuation des risques de cybersécurité au niveau de la chaîne d'approvisionnement, • la visibilité des cybermenaces et la gestion des vulnérabilités, • la résilience de systèmes critiques.

Description	Mesures de gestion des risques
modéré **Sécurité alimentaire et qualité des produits** En raison de la nature même de ses activités, Danone est exposé au risque (réel, simplement perçu ou allégué) de produits contaminés et dangereux pour les consommateurs ou patients, pouvant donner lieu à une crise sanitaire. Ce risque en matière de sécurité alimentaire peut survenir en cas de présence réelle ou présumée de risques (contaminants chimiques, microbiologiques, physiques ou allergènes) dans les matières premières, les emballages ou les produits finis, lesquels pourraient survenir à n'importe quel maillon de la chaîne de valeur, depuis le fournisseur jusqu'au consommateur. Compte tenu de la rapidité avec laquelle évoluent la science agroalimentaire, les exigences réglementaires et les méthodes analytiques, et en raison de l'effet amplificateur des médias, le nombre de sujets susceptibles de déclencher des controverses sur la sécurité alimentaire et qui peuvent être directement associés aux marques de Danone continue d'augmenter. La matérialisation des risques décrits ci-dessus pourrait entraîner un recul des ventes du Groupe, des rappels coûteux de produits, ainsi que des plaintes individuelles ou collectives, des amendes et/ou des décisions de justice susceptibles d'avoir un impact négatif sur sa réputation, la confiance des consommateurs et des patients, leur demande en produits et leurs préférences. Les contaminations récurrentes de produits alimentaires et leur impact sur les consommateurs et les performances des entreprises montrent régulièrement l'importance de la sécurité et de la qualité alimentaires pour tous les acteurs du secteur alimentaire.	Danone a la responsabilité de veiller à ce que l'ensemble de ses parties prenantes ait pleinement confiance dans ses produits. Pour honorer et tenir cet engagement, le Groupe mobilise/implique en continu l'ensemble de ses équipes, ainsi que ses fournisseurs, co fabricants et partenaires. Danone s'emploie chaque jour à concevoir, sélectionner, fabriquer et livrer des produits et services fondés sur les données scientifiques les plus récentes et conformes aux exigences légales et réglementaires applicables et à des normes internes strictes en matière de qualité et de sécurité alimentaire. Pour mener à bien sa raison d'être et respecter ses engagements, Danone veille à : ■ garantir une qualité homogène et de tout premier plan pour tous les produits et technologies de Danone, en déployant un système mondial de gestion de la qualité, aligné sur les normes internationales et internes les plus exigeantes, et soutenu par des programmes d'audit robustes et d'amélioration continue ; ■ maintenir et faire évoluer des capacités scientifiques à la pointe du progrès, en tirant parti de l'expertise interne, ainsi que des relations et des partenariats externes ; ■ appliquer des processus efficaces pour anticiper, évaluer et gérer les risques (analyse des tendances, identification des risques émergents/évolutifs et gestion des cas de non-conformité, en évitant qu'ils ne se reproduisent) ; ■ mettre en place une gouvernance analytique solide et développer les capacités des laboratoires internes et externes ; ■ développer des programmes d'excellence (par exemple, avec les fournisseurs de matières premières et d'emballages) ; ■ mettre en œuvre des processus stricts de sélection/qualification et d'intégration des fournisseurs de matières premières et d'emballages, et faire appliquer des exigences rigoureuses afin d'assurer la qualité et la sécurité alimentaire des produits co-fabriqués ; ■ accélérer le développement de données et d'outils numériques pour favoriser la robustesse des processus et les décisions basées sur les données ; ■ nourrir et faire évoluer de manière continue une culture de la qualité à l'échelle du Groupe. Pour plus d'informations sur la Food Safety Policy (Politique en matière de Sécurité Alimentaire) de Danone, voir le paragraphe 4.4.4 *Consommateurs et patients (ESRS S4)*.

Description	Mesures de gestion des risques
modéré **Pénurie de talents**	
En 2025, Danone employait près de 90 000 personnes dans 57 pays, avec un taux de rotation des salariés de 17 % sur l'exercice. La disponibilité, la qualité et l'engagement des salariés de Danone ainsi que leur capacité à s'adapter à des environnements en mutation rapide jouent un rôle essentiel dans la réussite du Groupe. Les résultats de l'édition 2025 de l'enquête Danone *People Survey* révèlent un indice « d'engagement » de 79 % (+6 points par rapport à la norme du secteur des produits de grande consommation) et un indice « d'intention de rester » de 85 % (+2 points par rapport à la norme FMCG). La capacité de Danone à attirer et fidéliser les talents dont il a besoin est un facteur clé de sa réussite. C'est particulièrement le cas dans certains de ses marchés principaux, dans des pays émergents ou pour certaines catégories de métiers (par exemple liées aux données et au digital), et dans le contexte de sa stratégie Renew Danone. Toute incapacité à retenir ou à attirer des talents pourrait affecter la compétitivité du Groupe, sa capacité d'évolution et donc ses résultats.	Danone s'appuie sur sa stratégie de ressources humaines pour attirer et fidéliser les talents. Cette stratégie se décline en quatre axes principaux : (i) la formation et le perfectionnement continus des salariés, (ii) le dialogue social, (iii) l'inclusion et (iv) la santé, la sécurité et le bien-être des salariés. Fidèle à sa conviction que le succès de Danone ne sera possible qu'avec et grâce à ses salariés, le Groupe a défini sa *People Strategy* afin de renforcer la proposition de valeur faite aux salariés. Cette stratégie, qui s'articule autour de 6 axes – attracteur de talents, capacités du futur, signature sociale, data & digital, incubateur de talents RH et licence d'exploitation – sera déployée dans le monde entier en 2026. Le volet Talent vise à faire grandir les talents d'aujourd'hui et de demain et de favoriser leur performance grâce à une culture d'entreprise exclusive. L'ambition du Groupe est d'attirer, de fidéliser et de faire évoluer les personnes les plus qualifiées pour accompagner sa croissance durable. En 2025, des initiatives ont déjà été menées à bien à cet effet : offre universelle de formation au leadership, programme *Dan'Skills et Data*, *Digital & AI Academy* accessible à tous, lancement de la nouvelle *Marketing Academy*, ouverture de *La Maison*, le nouveau centre mondial de Danone consacré au *leadership* à Évian, qui permet au Groupe de redevenir une référence en la matière. Toutes ces initiatives consolident la culture spécifique de Danone et sont alignées sur les valeurs HOPE (Humanisme, Ouverture, Proximité et Enthousiasme) que Danone considère être de puissants leviers de rétention et des atouts importants pour attirer les talents en externe. Pour plus d'informations sur les valeurs et les politiques de Ressources Humaines de Danone, voir le paragraphe 4.4 *Informations sociales*.

Description	Mesures de gestion des risques
modéré **Transformation de l'activité**	
Danone est aujourd'hui très avancé dans son ambitieuse démarche de transformation, avec notamment : ■ une nouvelle gouvernance ; ■ la transformation de ses activités au travers d'approches intégrées de bout en bout ; ■ la mise en place des *Danone Business Services* (DBS) ; ■ et un agenda de transformation digitale et des données. L'objectif est d'aligner Danone sur les nouvelles tendances opérationnelles et de marché, suscitées par les préférences des consommateurs et la dynamique concurrentielle. Ces transformations pourraient cependant avoir des effets négatifs, sur les résultats et la situation financière de Danone, par exemple : ■ si la transformation engendre de fortes perturbations de l'activité, des tensions sociales, ou un manque d'attention envers les priorités opérationnelles et d'exécution de la part de la direction et du personnel de Danone ; ■ si le Groupe ne parvient pas à réaliser ces transformations de manière efficace et à un rythme satisfaisant, ou à atteindre les résultats escomptés.	Danone a instauré une gouvernance mondiale et régionale en matière de transformation, pilotée par les membres du Comité Exécutif, afin de (i) fixer les priorités, (ii) d'assurer le suivi approprié de l'exécution des objectifs définis et du rythme de mise en œuvre du changement, ainsi que de (iii) définir les processus et moyens nécessaires pour la transformation. Cette gouvernance comprend notamment : ■ une cellule de la transformation digitale ; ■ un comité de la transformation organisationnelle, qui examine régulièrement les projets de transformation avec le Comité Exécutif ; ■ une gouvernance stricte en ce qui concerne les autorisations de dépenses d'investissement avec un comité CapEx, qui alloue des budgets annuels en fonction des *business cases* et supervise les retours à différentes étapes clés.

1.7 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

GESTION DES RISQUES

Danone organise son système d'identification et de gestion des risques autour de processus complémentaires :

- identification et gestion des risques stratégiques, et coordination de la cartographie des risques et du suivi de l'univers de risque, menées par la Direction du Planning Stratégique (voir chapitre 1.6 *Facteurs de risques*) ;
- identification et gestion des risques opérationnels liés aux fonctions Ventes, Achats, Opérations, Ressources Humaines, Finances, Systèmes d'Information et Secrétariat Général, sous la responsabilité et le suivi de la Direction Contrôle Interne (voir chapitre *Contrôle interne* ci-après) ;
- identification et gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable (voir chapitre *Information financière et comptable* ci-après) ;
- identification et gestion des risques liés (i) à la corruption, (ii) aux pratiques anti-concurrentielles et (iii) à la non-conformité avec les lois sur la protection des données personnelles et les lois internationales en matière de sanctions commerciales, sous la responsabilité de la Direction de la Conformité *via* l'élaboration et l'animation d'un programme de Conformité (voir chapitre 4.1 *Introduction*) ;
- autres dispositifs, tels que :
  - l'élaboration de procédures sur la veille concurrentielle, ainsi que les autres actions menées par des directions spécialisées, comme la Direction de la Durabilité, Eau & Biodiversité ou la Direction de la Qualité et de la Sécurité Alimentaires,
  - la contribution de la Direction Sûreté en matière d'identification des menaces sur les salariés ou les actifs de Danone,
  - l'identification des crises potentielles par la Direction de la Gestion de Crise et la préparation des filiales concernées, sur la base des cartographies établies au niveau de chaque zone géographique,
  - des canaux courts de prise de décision et la contribution des unités opérationnelles dans les discussions stratégiques, facilitant le *reporting* des risques,
  - le déploiement de la *Human Rights Due Diligence* (Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains, HRDD), dans les activités de Danone et dans sa chaîne d'approvisionnement, est piloté respectivement par la Direction des Ressources Humaines (voir chapitre 4.4.1 *Personnel de l'entreprise (ESRS S1)* et la Direction des Achats (voir chapitre 4.4.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)*).

ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCES

En 2025, l'organisation de la fonction Finances repose sur :

- des directions fonctionnelles centrales :
  - *Corporate Finance*, Contrôle et *Finance Digital Transformation* dont dépendent notamment les Directions (i) Trésorerie et Financement, (ii) Fiscalité, (iii) Assurance, (iv) Consolidation, *Reporting* & Normes, (v) Contrôle Interne, et (vi) Audit Interne,
  - Planification et Management de la Performance dont dépendent notamment les Directions (i) Contrôle de Gestion, et (ii) Méthodes et *Business Intelligence*,
  - Stratégie,
  - *Mergers & Acquisitions*,
  - Communication Financière,
  - *Sustainable Finance* ;
- des fonctions transactionnelles (comptabilité, trésorerie, etc.) et certaines fonctions d'expertise, organisées par pays ou ensemble de pays (*Danone Business Services*), elles-mêmes regroupées par continent ou sous-continent ;
- des directions financières opérationnelles pour les zones géographiques et activités opérationnelles clés, en charge de la gestion et du pilotage du *business*. Chaque zone géographique dispose d'une Direction Financière opérationnelle, elle-même organisée par région regroupant une unité par pays ou ensemble de pays (*Country Business Unit*).

CONTRÔLE INTERNE

Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est mis en œuvre par la Direction Générale, les managers et les équipes opérationnelles de Danone et vise pour l'essentiel à assurer :

- le bon fonctionnement des processus internes de Danone, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs et au dispositif anti-corruption introduit par la Loi Sapin II ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- la fiabilité des informations financières et extra-financières.

En 2025, Danone a poursuivi le travail de déploiement et de multiplication des outils d'analyses de données dans les filiales opérationnelles.

Acteurs clés du contrôle interne

Direction Générale

La Direction Générale est responsable du dispositif de contrôle interne de Danone et s'appuie en particulier sur la Direction Générale Finances, le Comité d'Audit assurant le suivi de l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques de Danone (voir paragraphe 5.1 *Organes de gouvernance*).

Direction centrale Contrôle Interne

Les équipes de Contrôle Interne et d'Audit Interne, regroupées dans une même direction, conservent des rôles bien distincts, préservant l'indépendance des deux fonctions, et rapportent à la Direction Corporate Finance, Contrôle et Technologies & *Data*.

La Direction Contrôle Interne a pour principales missions :

- l'évolution de l'approche de contrôle interne incluant le référentiel DANgo (*Danone Governing and Operating Processes*) mais également l'utilisation de *data analytics* ;
- la définition des priorités en matière de contrôle interne et la présentation des résultats au sein de Danone ;
- le support et la co-animation avec les *Danone Business Services* du réseau international de contrôleurs internes par des actions de coordination, de communication et de formation.

Réseau de contrôleurs internes locaux

Le contrôle interne Danone est porté par un réseau de contrôleurs internes locaux, généralement rattachés aux directeurs financiers des *Danone Business Services*. Leurs principales missions sont les suivantes :

- la réalisation et la documentation de travaux de *testing* des points de contrôle pour l'évaluation du contrôle interne et ce, en conformité avec les instructions émises par la Direction Contrôle Interne ;
- la présentation des résultats de contrôle interne auprès des Comités de Direction des filiales et le suivi des plans d'action ;
- la contribution active à tous les projets de transformation pour y intégrer la dimension contrôle interne et gestion des risques ;
- et, plus généralement, l'animation du dispositif de contrôle interne auprès de l'ensemble des parties prenantes.

Dispositif de contrôle interne

Référentiel : DANgo

Le Référentiel de Contrôle Interne utilisé par Danone est DANgo (*Danone Governing and Operating Processes*). Il couvre les processus opérationnels suivants : Ventes, Achats, Opérations, Ressources Humaines, Finances, Systèmes d'Information et Secrétariat Général et comprend une section Environnement de Contrôle. Tous ces processus sont déclinés en 67 domaines de risques couverts par 111 points de contrôle interne (*Danone Internal Control Evaluations*). En 2025, neuf contrôles de durabilité sont intégrés à ces processus opérationnels. Pour chacun des domaines de risques, le référentiel précise les impacts potentiels pour Danone : dommages réputationnels, erreurs sur les états financiers et extra-financiers, pertes financières, perturbations des activités opérationnelles et fraude.

Périmètre

Le Référentiel de Contrôle Interne de Danone s'applique à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale.

Périmètre d'évaluation

L'étendue de l'évaluation du contrôle interne dépend de la taille et du niveau de risque de chaque filiale.

Méthodologie d'évaluation

Les évaluations du contrôle interne ne sont pas le résultat de questionnaires d'auto-évaluation mais proviennent du *testing* des points de contrôle par les contrôleurs internes locaux. Le Référentiel de Contrôle étant centré sur la gestion des risques, c'est le degré d'exposition à ces mêmes risques qui est évalué par les contrôleurs internes locaux pour chacun des points de contrôle du périmètre d'évaluation. Les procédures de *testing* et d'évaluation des degrés d'exposition aux risques font l'objet de lignes directrices et d'instructions spécifiques émises par la Direction Contrôle Interne. Enfin, cette évaluation par les filiales fait régulièrement l'objet d'audits internes (voir ci-après).

Reporting des évaluations

Les évaluations du contrôle interne de chacune des filiales sont remontées à la Direction Contrôle Interne en juillet et en janvier de chaque année grâce à un outil commun à l'ensemble des filiales. Elles sont aussi accompagnées de plans d'action pour chacun des points de contrôle (voir paragraphe *Revue des évaluations* ci-après).

Évaluation du contrôle interne par la Direction Audit Interne

La Direction Audit Interne mène des audits selon une approche fondée sur les risques, afin de s'assurer de la qualité de l'évaluation DANgo effectuée par les filiales. Ces missions, du fait des exigences accrues de conformité, identifient périodiquement des écarts d'appréciation entre les évaluations centrales et de certaines filiales, qui font l'objet d'une communication auprès de la direction des zones géographiques et des fonctions clés. En 2025, la Direction Audit Interne a mené 32 missions d'audit interne dans des filiales ou fonctions transversales, sur la base d'un plan validé par le Comité d'Audit. Les équipes d'Audit Interne effectuent toutes leurs missions à l'aide d'un outil d'extraction et d'analyse de données qui facilite l'approche par les risques. Par ailleurs, fin 2025, la Direction Audit Interne de Danone a vu sa certification externe confirmée par l'organisme indépendant IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) sur la base du Nouveau Référentiel IFACI 2025.

À la suite de chaque mission, un plan d'action est élaboré par la direction de chaque filiale pour corriger les éventuelles faiblesses mises en évidence dans le rapport d'audit interne. Un suivi de l'exécution des plans d'action est assuré par les responsables opérationnels et fonctionnels, sous la supervision de la Direction Audit Interne.

Les Directions Trésorerie et Financement, Fiscalité et Assurances, Technologies & *Data*, Durabilité, Juridique/Conformité, Sécurité Alimentaire, Qualité, Operations, Achats, Sécurité, Organisation, Ressources Humaines, et Gestion de Crise organisent des audits et des visites de contrôle ponctuelles dans les filiales, qui viennent compléter les missions générales d'audit interne.

Pilotage du Contrôle Interne

Suivi des indicateurs

La Direction Contrôle Interne suit comme principal indicateur les points de contrôle présentant un risque élevé.

Objectifs annuels

Danone définit tous les ans les priorités de contrôle interne de l'année (filiales et risques opérationnels prioritaires). Elles sont validées par la Direction Générale et le Comité d'Audit.

Revue des évaluations

La revue des évaluations est opérée à tous les niveaux de l'organisation de Danone. En effet, en premier lieu, les résultats de contrôle interne sont présentés à chacun des Comités de Direction des filiales pour revue des points de vulnérabilité, discussion de leur criticité puis priorisation et suivi des plans d'action.

Les résultats de contrôle interne sont également présentés individuellement à chacun des cadres dirigeants des processus opérationnels couverts par DANgo et aux cadres dirigeants de la fonction Finances. Enfin le Comité d'Audit, tout comme la Direction Générale sont informés, au moins deux fois par an, de l'avancement des processus d'évaluation des filiales, de ses résultats et des actions en cours pour une plus grande efficacité du dispositif. La Direction Régionale contrôle régulièrement l'avancement des plans d'action.

Communication et animation

Plateformes dédiées

La version électronique du référentiel DANgo, avec un lien vers les politiques et lignes directrices de Danone, est communiquée à toutes les parties prenantes. En complément de DANgo, tous les documents méthodologiques propres au contrôle interne (instructions, scripts de tests, guides méthodologiques) sont partagés aux contrôleurs internes sur un site dédié. Par ailleurs, la communauté des contrôleurs internes y échange des informations et des bonnes pratiques.

Animation de la communauté des contrôleurs internes locaux

La Direction Contrôle Interne anime, forme et coordonne le réseau des contrôleurs internes dans son ensemble mais aussi par régions et par processus opérationnels pour un meilleur ciblage des messages clés et des bonnes pratiques. Elle organise par ailleurs chaque année un atelier de travail réunissant les contrôleurs internes locaux principaux de chaque *Danone Business Services* (voir paragraphe *Information financière et comptable* ci-après). Enfin, elle organise également des sessions de formation dédiées sur des sujets d'actualité tels que la cybersécurité, l'intégrité, la durabilité et l'utilisation des *data analytics*.

INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Production de l'information financière et comptable

La fonction Finances structure le processus de production de l'information financière et comptable de Danone autour des piliers suivants :

- maintien et animation de référentiels uniques en matière financière et de contrôle interne, accessibles à tous les salariés de la fonction Finances, *via* (i) l'outil central recensant les principaux principes organisationnels et processus de la fonction Finances ainsi que les procédures et principes comptables de Danone, qui sont en accord avec ses principes de contrôle interne, et (ii) le référentiel DANgo (voir paragraphe *Contrôle interne* ci-avant) ;
- définition des rôles et des compétences requis aux différents niveaux de la fonction Finances ;
- élaboration et mise à disposition de programmes de formation interne, de réunions d'information et de partage des bonnes pratiques regroupant régulièrement les principaux responsables financiers (notamment de *Danone Business Services* et de fonctions centrales) et organisation régulière de sessions de formation sur des sujets comptables spécifiques ;
- diffusion de l'information : tous les trimestres, l'ensemble de la fonction Finances peut se connecter à un site où le Directeur Général Finances commente l'activité du trimestre, les résultats financiers à date et les principaux enjeux du Groupe.

Processus de planification financière

L'information financière est issue d'un processus rigoureux et complet de planification financière qui intègre notamment :

- des indicateurs financiers utilisés pour le suivi des performances, dont le choix et la pertinence sont revus régulièrement ;
- un plan stratégique sur trois ans précisant les objectifs financiers clés annuels ;
- Plan d'opération annuel ;
- des prévisions sur une année glissante dites *rolling forecast* réalisées trimestriellement pour tous les indicateurs financiers et des mises à jour mensuelles pour certains indicateurs ;
- des arrêtés mensuels ;
- des réunions mensuelles de suivi des performances comprenant les équipes financières et les Directeurs Généraux des zones géographiques ;
- des réunions trimestrielles de suivi de l'exécution de la stratégie comprenant les équipes financières et les Directeurs Généraux des zones géographiques.

Le processus global de planification financière est supervisé par la Direction Contrôle de Gestion, la Direction Financière des zones géographiques étant responsable du suivi de la performance, des investissements et des flux de trésorerie opérationnels. Des visites régulières sont effectuées par les membres des fonctions centrales dans les unités opérationnelles (suivi des performances, revue des procédures, réunions de pré-clôture, audits de sujets ponctuels, avancement des projets d'amélioration du contrôle interne, suivi de plans d'action, formations aux normes comptables).

Dispositifs de production et de contrôle de l'information financière et comptable

L'information financière et comptable est produite selon les pratiques et procédures de contrôle du référentiel DANgo, qui comporte un nombre important de contrôles relatifs à la qualité de l'information financière et comptable.

Chaque unité opérationnelle prépare mensuellement un *reporting* financier détaillé et, deux fois par an, une liasse de consolidation exhaustive pour les comptes consolidés, les *Country Business Units* et *Danone Business Services* ayant la co-responsabilité de la production et du contenu de leurs états financiers ainsi que de leur contrôle interne. Le respect des procédures de Danone et la conformité aux normes applicables de *reporting* financier fait l'objet, deux fois par an, d'une confirmation écrite transmise aux équipes centrales du Directeur Général et du Directeur Financier de chaque filiale ainsi que du Directeur Financier du *Danone Business Service* la couvrant : lettre d'affirmation portant sur les clôtures des comptes semestriels et annuels et incluant les aspects de gestion de risques, de contrôle interne, mais également de droit des sociétés.

La Direction Consolidation, *Reporting* & Normes procède à la consolidation proprement dite des *reportings* et liasses de consolidation, aux opérations d'élimination et de consolidation, ainsi qu'aux principales étapes de contrôle suivantes :

- validation, tout au long de l'année, des principales options comptables retenues par les filiales et les fonctions centrales et simulation des transactions complexes dans le progiciel de consolidation ;
- examen approfondi des arrêtés mensuels à fin mai et à fin novembre de certaines filiales (procédure dite de *hard close*) en fonction des risques et transactions spécifiques identifiés en préparation des comptes consolidés respectivement semestriels et annuels ;
- réunions de préparation des arrêtés avec les équipes financières des principales filiales et les *Danone Business Services* les couvrant en fonction des risques et transactions spécifiques identifiés, et présentation au Comité d'Audit des transactions spécifiques de la période, des principales options comptables de clôture et des éventuels changements significatifs introduits par l'évolution du référentiel IFRS (voir paragraphe 5.1 *Organes de gouvernance*) ;
- analyse et validation des postes les plus significatifs des comptes consolidés (immobilisations incorporelles, impôts sur les bénéfices, capitaux propres, provisions, dettes, etc.) lors des arrêtés.

Les activités de contrôle sont donc menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels du Groupe et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, s'assurer de la protection des actifs ou contrôler la séparation des fonctions. Les missions diligentées et menées par la Direction Audit Interne de manière indépendante permettent de s'en assurer. En particulier, les missions d'audit interne réalisées dans les *Country Business Units* et les *Danone Business Services* ont notamment pour objectif la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Enfin, des travaux détaillés sont menés sur les contrôles clés du processus d'élaboration de l'information financière (notamment publiée) dans les filiales et au siège de Danone et sur leur mise en œuvre effective.

Ces activités, destinées à maîtriser l'information comptable et financière des filiales consolidées, tout comme les procédures de contrôle interne conduisant à l'élaboration des comptes consolidés, sont adéquates pour fournir des informations comptables et financières fiables.

Gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Lorsque de tels risques sont identifiés, Danone assure leur suivi et leur gestion de la façon suivante :

- les directions financières des zones géographiques s'assurent que les plans d'action établis à la suite des missions d'audit interne et/ou externe et des travaux sur les contrôles clés sont correctement mis en œuvre, l'amélioration du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière étant une des responsabilités de chaque directeur financier d'une zone géographique et de chaque responsable fonctionnel ;
- les risques mis en évidence à l'issue des résultats de l'évaluation annuelle du contrôle interne (DANgo) et des audits internes font l'objet d'un suivi spécifique ;
- les principaux risques identifiés sont par ailleurs suivis dans le cadre des processus de planification stratégique et de suivi des performances, lors des réunions régulières où les fonctions Finances sont largement parties prenantes (et lors des réunions du Comité Exécutif des Risques et du Comité Exécutif) ;
- le dispositif de contrôle interne est adapté en fonction des risques identifiés.

Systèmes de production de l'information financière et comptable

Système d'information intégré SAP/Themis

La gestion et l'optimisation des flux d'information des fonctions financières mais également des fonctions Achats, Industrie, Qualité, *Supply Chain*, et Ventes, aussi bien au sein des filiales, qu'entre elles, se fait principalement au travers du système d'information intégré SAP/Themis. Son déploiement dans les filiales progresse régulièrement.

Progiciel de consolidation et de *reporting*

Le *reporting* financier mensuel et plus généralement les informations financières utilisées pour gérer et contrôler l'activité des unités opérationnelles sont produits par un système d'information unifié (SAP/Business Objects Financial Consolidation). Ce système est également utilisé pour la production des comptes consolidés annuels et semestriels. Les processus relatifs à la sécurité, à l'exploitation et au développement de nouvelles fonctionnalités de ce système de consolidation font l'objet d'une documentation.

1.8 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

Concernant les risques autres que ceux de marché, Danone a une politique de couverture globale reposant sur des évaluations techniques rigoureuses et faisant appel aux produits d'assurance du marché mondial, en fonction de leur disponibilité et des réglementations locales. Ainsi, cette politique de couverture est uniforme pour l'ensemble des sociétés dont Danone a le contrôle opérationnel.

Les programmes d'assurance pour les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation et responsabilité civile sont négociés au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales avec des assureurs internationaux de premier rang. Les couvertures sont en « tous risques sauf » sur la base des garanties les plus larges existantes sur le marché, assorties de franchises variables, mais relativement faibles par rapport à celles accordées à des groupes de taille comparable, pour tenir compte de la gestion autonome des filiales. Les limites de garanties sont fixées sur la base de scénarios catastrophes et sur la base des capacités offertes par le marché des assurances. Ces programmes ont été renouvelés au 1er janvier 2025 et leur budget global s'élève à 42 millions d'euros en 2025.

Les programmes d'assurance pour les risques « traditionnels » qui nécessitent une gestion locale, tels que la couverture des flottes de véhicules, les garanties transport de marchandises, les accidents du travail (dans les pays où ceux-ci relèvent de l'assurance privée) et les assurances spécifiques à certains pays sont négociés et gérés conformément aux pratiques et réglementations locales, dans le cadre de directives précises données et contrôlées par le Groupe. Le budget de primes s'est élevé à 23 millions d'euros en 2025.

Enfin, les programmes d'assurance pour les risques spéciaux, potentiellement significatifs, qui exigent un traitement centralisé, tels que la responsabilité des mandataires sociaux, le risque cyber, les actes de fraude, ainsi que divers risques (retraits de produits, risque crédit, risque environnement), sont négociés en fonction des capacités disponibles sur les marchés, sur la base de scénarios de sinistres d'intensité probable. Le budget global de cette catégorie de couverture s'est élevé à 7 millions d'euros en 2025.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une bonne maîtrise des risques, Danone pratique une politique d'auto-assurance au travers de sa filiale de réassurance Danone Ré détenue et consolidée à 100 %. Cette politique d'auto-assurance porte sur un certain nombre de risques, dont la connaissance de la fréquence et de l'impact financier permet une bonne visibilité sur leurs coûts, et une maîtrise de la volatilité. Elle concerne essentiellement (i) les couvertures de dommages aux biens, de pertes d'exploitation, de responsabilité civile d'une grande majorité des sociétés de Danone (ces programmes d'auto-assurance sont limités aux sinistres de fréquence), les risques cyber, les risques de transport pour partie et (ii) les rentes décès, invalidité, éducation, concernant certaines filiales françaises, et depuis le 1er janvier 2024, une partie des risques santé. En outre, une couverture dite *stop-loss* permet de protéger Danone Ré contre toute dérive de fréquence de la sinistralité. La gestion de ces programmes d'auto-assurance est confiée à des gestionnaires et assureurs professionnels sous la supervision de Danone et le montant des provisions est calculé par des actuaires indépendants.

2

ACTIVITÉS DE DANONE EN 2025 ET PERSPECTIVES 2026

2.1 APERÇU DES ACTIVITÉS EN 2025 40

Faits marquants (figurant dans les principaux communiqués de presse émis relatifs à l'exercice 2025) 40

Autres éléments de l'activité en 2025 41

2.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ 44

Chiffres clés 44

Chiffre d'affaires 45

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante 46

Résultat financier 47

Taux d'imposition 47

Résultat net courant – Part du Groupe et BNPA courant 47

Autres informations sur le compte de résultat 49

Dividende au titre de l'exercice 2025 49

2.3 FREE CASH-FLOW 50

Free cash-flow 50

Tableau des flux de trésorerie consolidés 51

2.4 EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE 53

Bilan consolidé simplifié 53

Besoin en fond de roulement 54

Structure de financement et sécurité financière 55

Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle 56

Dette nette et dette financière nette 57

Capitaux propres 59

Engagements hors-bilan 59

2.5 PERSPECTIVES 2026 59

Changement significatif de la situation financière 59

Perspectives financières 2026 59

2.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS 60

2.7 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 61

Les comptes consolidés de Danone et les Annexes aux comptes consolidés de l'exercice 2025 sont présentés au chapitre 3.1 Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés. *La politique d'identification et de contrôle des risques, ainsi que les principaux risques stratégiques, environnementaux externes et opérationnels sont décrits au chapitre 1.6* Facteurs de risques.

Les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées 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. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

Danone utilise des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS, en interne (parmi les indicateurs utilisés par ses principaux décideurs opérationnels) et dans sa communication externe. Leur définition figure au chapitre 2.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS *:*

- *variations en données comparables du chiffre d'affaires ;*
- *marge des opérations ;*
- *résultat opérationnel courant ;*
- *marge opérationnelle courante ;*
- *autres produits et charges financiers non courants ;*
- *impôts sur bénéfices non courants ;*
- *taux d'imposition effectif courant ;*
- *résultat des sociétés mises en équivalence non courant ;*
- *résultat net courant ;*
- *BNPA courant ;*
- *free cash-flow ;*
- *dette financière nette ;*
- *ratio dette nette/EBITDA ;*
- *ROIC ;*
- *Besoin en fond de roulement ;*
- *Besoin en fond de roulement/chiffre d'affaires.*

Par ailleurs, Danone utilise des références et des définitions définies au chapitre 7.2 Informations sur le Document d'Enregistrement Universel, *relatif aux Références et définitions.*

2.1 APERÇU DES ACTIVITÉS EN 2025

FAITS MARQUANTS (FIGURANT DANS LES PRINCIPAUX COMMUNIQUÉS DE PRESSE ÉMIS RELATIFS À L'EXERCICE 2025)

- Le 21 février 2025, Danone a annoncé mettre un terme à la procédure avec les ONG ClientEarth, Surfrider Foundation Europe et Zero Waste France au sujet du plastique dans le plan de vigilance de Danone. À l'issue du processus de médiation ordonné par le Tribunal judiciaire de Paris saisi le 9 janvier 2023 par les trois ONG qui avaient introduit une action judiciaire à l'encontre de Danone, un accord entre les parties a permis de mettre fin à leur procédure concernant le plan de vigilance de Danone.

  Cet accord s'appuie sur un enrichissement de ce plan, qui décrit désormais de manière plus approfondie les conséquences de l'utilisation des emballages plastiques et détaille l'ensemble des actions que Danone met en œuvre dans ce domaine.
- Le 14 mars 2025, Danone a finalisé le rachat d'actions annoncé le 26 février 2025. 2,7 millions d'actions ont été rachetées entre le 3 et le 14 mars 2025, pour un montant total de 192 millions d'euros. L'objectif de ce rachat d'actions était de compenser les impacts dilutifs résultant des augmentations de capital réservées aux salariés et des plans de rémunération long terme qui ont été mis en œuvre en 2025.
- Le 1er avril 2025, Danone a réalisé avec succès une émission obligataire de 800 millions d'euros, avec une maturité de 8 ans et assortie d'un coupon de 3,438 %. Le règlement-livraison a eu lieu le 7 avril 2025 et les obligations sont cotées sur Euronext Paris.
- Le 29 mai 2025, Danone a annoncé que Shane Grant, DGA Groupe, DG Amériques et DG Produits laitiers et d'origine végétale, et Global Sales – également membre du Comité Exécutif de Danone – a choisi de poursuivre une nouvelle opportunité professionnelle en dehors de l'entreprise à compter du 14 juin 2025.
- Le 25 juin 2025 Danone a annoncé l'acquisition de the Akkermansia Company (TAC), une entreprise belge pionnière dans le domaine de la biotique, forte de près de 20 ans d'expertise et de recherche scientifique.
- Danone a annoncé le 1er juillet 2025 la finalisation de l'acquisition d'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 et d'origine végétale. *Kate Farms* est la marque végétale no 1 recommandée par les médecins aux États-Unis.
- Le 26 août 2025, Danone a annoncé une évolution de son organisation. Le Groupe opèrera autour de 3 grandes géographies à compter du 1er janvier 2026 : EMEA, Asie-Pacifique et Amériques. Cette configuration s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du deuxième chapitre du plan stratégique Renew Danone et permettra de renforcer l'agilité de l'entreprise et de maximiser son impact sur les marchés.

- Le 1er septembre 2025, Danone annonce avoir procédé à une émission obligataire en 2 tranches d'un montant total de 1,3 milliard d'euros, composée de :
  - une tranche de titres à taux variable d'une durée de 2 ans d'un montant de 800 millions d'euros (coupon de l'Euribor 3 mois + 27 points de base (pb),
  - une tranche de titre super subordonnés à durée indéterminée à taux fixe réajustable d'un montant de 500 millions d'euros (coupon fixe réajustable de 3,95 % avec une première option de remboursement fixée au 8 septembre 2032),
- Afin de compenser l'impact dilutif des plans d'actionnariat salarié annuels, Danone a annoncé le 4 décembre 2025 que le Groupe allait racheter environ 3,8 millions de ses propres actions. Les rachats ont été complétés le 18 décembre 2025.
- Danone a annoncé le 17 décembre 2025 le rachat d'environ 5,8 millions de ses propres actions détenues par sa filiale espagnole, sans impact sur le nombre total d'actions DANONE détenues par le Groupe.

FAITS MARQUANTS DÉBUT 2026

- Le 23 janvier 2026, et compte tenu de l'évolution des recommandations des autorités, Danone a annoncé un rappel ciblé de certains lots de laits infantiles.
- Suite à l'exercice de son option d'achat, Danone a acquis le 12 février 2026 une participation supplémentaire de 1 % dans sa co-entreprise de produits laitiers en Australie en partenariat avec Saputo, portant ainsi sa détention à 51 %. Cette opération entraînera la consolidation financière de cette activité.

AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ EN 2025

Acquisitions, cessions de sociétés consolidées par intégration globale

Exercice 2025

				Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre	
(en pourcentage)	**Zone (Pays)**	**Catégorie**	**Date d'opération [a]**	**2024**	**2025**
PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES POUR LA PREMIÈRE FOIS AU COURS DE L'EXERCICE					
The Akkermansia Company SA [b]	Europe (Belgique) et Amérique du Nord (États-Unis)	EDP	Juin	–	100 %
Kate Farms [c]	Amérique du Nord (États-Unis)	Nutrition Spécialisée	Juillet	–	96 %
PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AVEC CHANGEMENT DANS LE POURCENTAGE DE DÉTENTION					
—	–	–	–	–	–
PRINCIPALES SOCIÉTÉS QUI NE SONT PLUS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE					
Danone Dairy Pars [d]	Asie, Moyen-Orient et Afrique (Iran)	EDP	Décembre	100 %	–

(a) Mois de l'exercice 2025.

(b) Le 25 juin 2025, Danone a annoncé l'acquisition de The Akkermansia Company, une entreprise belge pionnière dans le domaine de la biotique. Le montant du goodwill définitif s'élève à 52 millions d'euros au 31 décembre 2025.

(c) Le 1er juillet 2025, Danone a annoncé la finalisation de l'acquisition d'une participation majoritaire dans Kate Farms (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés).

(d) Le 1er décembre 2025, Danone a signé un accord pour la vente de l'entreprise iranienne Danone Dairy Pars. Au 31 décembre 2025, le résultat de cession s'élève à (77) millions d'euros et a été reconnu en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice (voir Note 7.2 des Annexes aux comptes consolidés). Le résultat de cession est principalement lié au recyclage des écarts de conversion.

Par ailleurs, le 18 novembre 2025, Danone a annoncé la signature d'un accord pour la cession de la marque *Proviva* et de l'usine Lunnarp, deux entités suédoises. Les actifs et passifs associés ont été reclassés comme détenus en vue de leur cession au 31 décembre 2025, conformément à la norme IFRS 5. La transaction est considérée comme non significative pour le Groupe au 31 décembre 2025.

Acquisition, cessions de sociétés mises en équivalence

Exercice 2025

Danone n'a enregistré aucun changement significatif au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

Empreinte environnementale et sociale 2025

Empreinte environnementale 2025

Voir paragraphe 4.3 *Informations sur l'environnement.*

Diversité & inclusion et performance B Corp™

Voir paragraphes 4.1 *Introduction* et 4.4 *Informations sociales.*

Gouvernance et opérations financières

Voir paragraphes 5.1 *Organes de gouvernance*, 5.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs* ainsi que 2.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière.*

Recherche et Innovation

Faits marquants au sein des Catégories

Les consommateurs et les patients bénéficient de la science et de la technologie Danone au travers des produits livrés localement. Le Groupe mobilise sa connaissance des consommateurs et ses actifs mondiaux de Recherche et Innovation (R&I) à grande échelle, dans l'ensemble des catégories, en s'adaptant localement pour dominer les marchés où il opère. Son *leadership* scientifique et sa transformation digitale soutiennent le développement rapide de produits de qualité supérieure, pertinents pour le marché, tout en respectant l'engagement du Danone Impact Journey en faveur du développement durable, de la nutrition et de la protection de l'environnement tout au long du cycle de vie des produits.

Produits Laitiers et d'Origine Végétale 2025

Le *leadership* de Danone en matière d'innovation dans la Catégorie Produits Laitiers et d'Origine Végétale s'appuie sur un siècle de travail pionnier en biotique, fermentation et science des protéines. En 2025, le Groupe a continué à jouer un rôle essentiel dans le domaine de la santé intestinale et des probiotiques avec *Activia*, *Protein Oikos* et *YoPro*.

Innovation biotique

a. ***Activia Kefir*** a poursuivi son développement en 2025, renforçant le *leadership* européen et mondial de Danone dans le domaine de la santé intestinale. S'appuyant sur un mélange probiotique exclusif d'*Activia* composé de 16 souches vivantes et de véritables levures de kéfir, ce produit présente des bénéfices en matière de santé intestinale, équilibre le microbiote et offre une texture crémeuse et un goût équilibré, séduisant à la fois les consommateurs traditionnels et les nouveaux utilisateurs.

b. ***Activia Bio Shot***, lancé au Japon en 2025, s'appuie sur l'expertise de Danone en science des probiotiques afin de garantir que les ferments vivants bénéfiques parviennent intacts jusqu'à l'intestin. Cette boisson fonctionnelle contient des souches de Bifidobacterium développées pour survivre à l'environnement acide de l'estomac. Elle favorise l'équilibre du microbiome, améliore le confort digestif et facilite le métabolisme des graisses grâce à l'allulose, un sucre rare scientifiquement lié à la combustion des graisses.

Innovation en matière de protéines

En 2025, *Oikos* s'est imposé comme la référence des produits laitiers riches en protéines, avec le lancement aux États-Unis d'*Oikos Fusion*, qui favorise le maintien de la masse musculaire et la santé digestive des consommateurs cherchant à perdre du poids, et d'*Oikos Protein Shakes*, des boissons prêtes à boire de longue conservation. Ces innovations répondent directement à la demande croissante et inédite des consommateurs américains en produits pratiques et riches en protéines, et allient la force de la marque *Oikos* à l'expertise de Danone en matière de protéines et de nutrition fonctionnelle.

a. ***Oikos Fusion*** révolutionne les boissons lactées fonctionnelles grâce à un mélange breveté de protéines de lactosérum, de leucine, de vitamines D, B3, B12, A et de calcium, ciblant le maintien de la masse musculaire et la préservation de la santé digestive. Sa consommation est particulièrement pertinente pour les personnes qui prennent des GLP-1, un traitement où la perte musculaire peut atteindre 20 %. La recherche clinique confirme que ce mélange maximise la synthèse musculaire lorsqu'il est associé à une activité physique et à une alimentation équilibrée.

b. ***Oikos Protein Shakes***, conçus en collaboration avec des passionnés de fitness et des consommateurs actifs et soucieux de leur santé, sont sans édulcorants artificiels et contiennent des protéines complètes, des fibres prébiotiques qui favorisent la santé digestive et améliorent l'absorption des nutriments, ainsi que des vitamines A et D qui renforcent le système immunitaire.

Innovation d'origine végétale

La stratégie de R&I pour les Produits d'Origine Végétale est axée sur la différenciation par la nutrition et les avantages pour la santé, en encourageant les régimes flexitariens et à dominante végétale.

a. En 2025, *Alpro* a relancé son portefeuille de Produits d'Origine Végétale avec ***Alpro 5 Essentials***, des formules avancées répondant à cinq carences nutritionnelles clés – calcium, protéines, iode, vitamines D et B12 – identifiées grâce à la recherche de Danone sur les régimes flexitariens. Une meilleure recyclabilité et un étiquetage clair permettent aux consommateurs de faire des choix éclairés.

b. ***Silk 5 Essentials*** apporte une innovation similaire aux États-Unis, en se concentrant sur la biodisponibilité des nutriments pour la santé des os, des muscles et du métabolisme. Enrichi en protéines, calcium, vitamine D, B12 et iode, il offre un profil nutritionnel complet aux consommateurs de Produits d'Origine Végétale.

c. Développé avec des experts en pédiatrie, ***Silk Kids*** offre 8 g de protéines végétales, de l'oméga-3 (DHA), de la choline et des prébiotiques pour la santé cérébrale et intestinale, et contient 50 % moins de sucre que le lait d'origine animale. Conçu pour les enfants à partir de cinq ans, il répond aux besoins des foyers ne consommant pas de viandes et avec des intolérances à la caséine.

Réduction du sucre

Danone s'était fixé pour objectif de ramener au moins 95 % de son portefeuille de produits destinés aux enfants à une teneur maximale de 10 g de sucre pour 100 g d'ici fin 2025 ; cet objectif a été atteint. À titre d'exemple, au Brésil, une nouvelle formule de *Danonino Petit* a été développée, qui conserve le goût authentique et la valeur nutritionnelle de la marque emblématique, tout en limitant la teneur totale en sucres à 10 g de sucres totaux pour 100 g, sans édulcorants ajoutés. Élaboré par des nutritionnistes pour les enfants à partir de trois ans, *Danonino Petit* constitue une source de calcium et de vitamine D, nutriments essentiels pour une croissance saine.

Biomimétisme pour réduire le plastique au Brésil : bouteilles *Activia*, *Actimel* et *Danoninho*

En 2025, au Brésil, Danone a dévoilé une nouvelle bouteille de 100 g pour les boissons *Activia*, *Danoninho* et *Actimel*, développée en partenariat avec ses parties prenantes externes. S'inspirant de structures naturelles telles que les motifs hexagonaux des ruches, les formations coralliennes, la carapace du tatou et la trompe de l'éléphant, cette approche biomimétique vise à optimiser la résistance et l'efficacité structurelles de l'emballage. Elle permet ainsi la conception d'une bouteille allégée, sans compromis sur la sécurité ou la fonctionnalité. La nouvelle bouteille affiche une réduction de poids de 8 % par rapport à la version précédente, entraînant une diminution significative de l'utilisation de plastique et de l'impact environnemental associé.

Eaux

Danone développe des solutions d'hydratation adaptées aux besoins spécifiques de différentes populations, en tenant compte de facteurs tels que l'âge, le niveau d'activité et l'état de santé. Cette approche permet le développement de produits contribuant au maintien d'une hydratation optimale, soutenant ainsi les fonctions cognitives, la digestion et la santé en général.

a. Nouvelle formule ***Volvic Vitamin***, associe l'expertise scientifique en matière d'hydratation à un enrichissement en micronutriments, ciblant l'immunité, l'énergie et le bien-être. Approuvée par des experts de santé, son emballage est également durable, plus léger et les bouteilles sont fabriquées à base de matériaux recyclés.

b. Conception de ***Mizone Plus Electrolyte*** afin de rétablir rapidement l'équilibre électrolytique et de maintenir l'hydratation, en combinant huit nutriments essentiels, répondant ainsi aux besoins des consommateurs actifs en Chine et en Asie du Nord. Ses bouteilles PET « Carbon Smart » sont 100 % recyclables et fabriquées à partir d'émissions de CO_2 recyclées.

c. Lancement de ***Mizone Cocoboost*** dans la région Asie, Afrique et Moyen-Orient. Cette boisson associe les électrolytes naturels de l'eau de coco à des minéraux et des vitamines pour l'hydratation, l'énergie et le renforcement du système immunitaire. Elle contient 40 % de sucre en moins par rapport à la moyenne du marché.

d. Lancement de ***Bonafont Kids Lemon*** au Mexique, propose une hydratation sans sucre avec des arômes naturels conformes aux directives de santé publique. Développée pour soutenir la stratégie de lutte contre l'obésité et le diabète infantiles du pays, elle permet aux enfants de s'hydrater avec une boisson saine et savoureuse.

Nutrition Spécialisée

a. L'introduction d'***Iron Biotics*** à l'échelle mondiale en 2025 a débuté avec le lancement de ***Dexogrow*** en Inde. Son procédé prébiotique exclusif améliore l'absorption du fer tout en protégeant la santé intestinale, ce qui permet de lutter contre l'anémie ferriprive, une maladie qui touche près de 2 milliards de personnes à travers le monde. Contrairement aux méthodes standards d'enrichissement, la formule *Iron Biotics* permet une meilleure absorption (jusqu'à 50 %) et un meilleur statut en fer, tout en favorisant le développement des bonnes bactéries intestinales. Approuvée cliniquement, cette innovation permet de répondre à un défi majeur de santé publique.

b. ***Fortimel Plant-Based Protein*** est la première boisson nutritionnelle médicale hyperprotéinée à base de plantes et à haute concentration énergétique aux saveurs comme le potiron, formulée pour les patients souffrant de malnutrition due à des pathologies (p. ex. fragilité, accident vasculaire cérébral). Il a été cliniquement prouvé qu'elle réduit le risque de malnutrition et améliore les résultats et l'observance en remédiant à la fatigue gustative. *Fortimel Plant-Based Protein* présente une empreinte CO_2 significativement inférieure à celle de ses alternatives laitières.

c. En 2025, l'utilisation croissante de protéines d'origine végétale dans la **gamme *Nutrison Core*** de Danone a permis de réduire de manière significative son empreinte de CO_2. ***Nutrison Plant-Based HP 2.0 kcal Multifibre***, conçu pour les patients alimentés par sonde et ceux nécessitant une alimentation spécialisée, offre une meilleure tolérance et des résultats nutritionnels optimisés, tout en répondant à la demande pour des solutions d'origine végétale. Adapté à différents régimes alimentaires, il favorise l'adhésion et la satisfaction, illustrant ainsi l'engagement de Danone en faveur d'une innovation durable et centrée sur le patient.

Recherche et innovation numérique

Chez Danone, la transformation de l'innovation repose sur des infrastructures numériques et de données solides, ainsi que sur des technologies de pointe permettant d'accélérer la mise en œuvre de projets ciblés et à fort impact. Intégrées aux processus d'innovation du Groupe, elles renforcent son excellence scientifique, sa priorité donnée à la durabilité et son avantage concurrentiel en façonnant l'avenir de la santé par l'alimentation.

Les projets stratégiques menés dans le domaine du digital et de la gestion des données combinent des capacités scientifiques et digitales de pointe afin de garantir une meilleure expérience utilisateur et de favoriser la croissance du Groupe.

La modélisation et la simulation sont appelées à remplacer un ensemble d'essais physiques plus coûteux et plus longs. Fondées sur des données et des statistiques solides, ces techniques avancées permettent d'accélérer le développement de manière fiable au niveau du produit, du processus et de l'emballage, pour une commercialisation plus rapide et sans compromis. En 2025, des progrès significatifs ont été réalisés en matière d'optimisation des formules, de vision prédictive, de jumeaux numériques et de modélisation moléculaire.

Des données solides et des services numériques intégrés rendent les activités de R&I plus efficaces, plus évolutives et toujours conformes, parallèlement aux spécificités normalisées des produits, des matières premières à la fabrication et l'étiquetage. Elles constituent le fondement d'une prise de décision éclairée plus rapide, ainsi que d'une excellence opérationnelle, soutenue par une utilisation responsable de l'IA et des analyses prédictives.

Contrats importants

Au cours des deux derniers exercices, Danone n'a pas conclu de contrats importants conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe, autres que ceux conclus dans le cadre normal de ses activités.

2.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

CHIFFRES CLÉS

	Exercice clos le 31 décembre			
(en millions d'euros sauf mention contraire)	**2024**	**2025**	**Variation en données publiées**	**Variation en données comparables [a]**
Chiffre d'affaires	**27 376**	**27 283**	**(0,3)%**	**+4,5 %**
Résultat opérationnel courant [a]	**3 558**	**3 665**	**3,0 %**	
Marge opérationnelle courante [a]	***13,0 %***	***13,4 %***	***44 pb***	
Produits et charges opérationnels non courants [a]	(179)	(725)	(546)	
Résultat opérationnel	3 379	2 940	(13,0) %	
Marge opérationnelle	*12,3 %*	*10,8 %*	*(157) pb*	
Résultat net courant – Part du Groupe [a]	**2 345**	**2 461**	**5,0 %**	
Résultat net non courant – Part du Groupe	(324)	(636)	(313)	
Résultat net – Part du Groupe	2 021	1 825	(9,7) %	
BNPA courant *(en euros)* [a]	**3,63**	**3,80**	**4,6 %**	
BNPA (en euros)	3,13	2,82	(10,1) %	
Trésorerie provenant de l'exploitation	3 831	3 779	(1,3) %	
Free cash-flow [a]	**3 003**	**2 799**	**(6,8)%**	

(a) Voir définition au paragraphe 2.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires consolidé

En 2025, le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 27 283 millions d'euros, en croissance de +4,5 % en données comparables, tirée par une hausse du volume/mix de +2,7 % et un effet prix de +1,8 %.

En données publiées, le chiffre d'affaires est globalement stable (-0,3) %, du fait principalement de l'impact négatif des effets de change et autres (-5,0) %. L'hyperinflation a contribué positivement au chiffre d'affaires publié à hauteur de +0,6 %, tandis que le périmètre a eu un effet légèrement négatif (-0,4) %.

Chiffre d'affaires par zone géographique

	Exercice clos le 31 décembre			
(en millions d'euros sauf pourcentage)	2024 [a]	2025 [a]	Variation du chiffre d'affaires [c]	Variation Volume/Mix [c]
Europe [b]	9 568	9 779	2,3 %	1,9 %
Amérique du Nord	6 579	6 316	2,0 %	0,6 %
Chine, Asie du Nord & Océanie	3 694	3 953	11,7 %	12,4 %
Amérique latine	3 029	2 792	6,0 %	(1,8) %
Asie, Moyen-Orient & Afrique	4 506	4 444	5,6 %	2,1 %
TOTAL	**27 376**	**27 283**	**4,5 %**	**2,7 %**

(a) Chiffre d'affaires hors Groupe.

(b) Dont un chiffre d'affaires de 2 300 millions d'euros réalisé en France en 2025 (2 297 millions d'euros en 2024), voir Note 6.2 des Annexes aux comptes consolidés.

(c) En données comparables.

Europe

En Europe, le chiffre d'affaires a progressé de +2,3 % en données comparables en 2025 porté par un volume/mix de +1,9 % et un effet prix de +0,5 %.

La zone a poursuivi sa dynamique soutenue, avec neuf trimestres consécutifs de volume/mix positif à la fin du quatrième trimestre. Cette performance reflète notamment les progrès continus réalisés dans les produits laitiers, portés par les produits fonctionnels tels que les gammes hyper protéinées, le Skyr et le Kefir, tandis qu'*Alpro* a enregistré une forte croissance dans les Produits d'Origine Végétale. La Nutrition Spécialisée a été soutenue par la solide performance de la Nutrition Médicale Adulte, tandis que les Eaux ont affiché une croissance solide, portée notamment par les marques *Volvic* et *evian*.

Amérique du Nord

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a augmenté de +2,0 % en données comparables, avec un volume/mix de +0,6 %, et un effet prix de +1,4 %.

La zone a enregistré une croissance plus modérée en 2025. Dans la catégorie EDP, la performance a été contrastée : les gammes hyper protéinées ont poursuivi leur dynamique avec une croissance à deux chiffres tandis que les crèmes pour café ont été pénalisées par des défis temporaires de livraison. Nous poursuivons le travail engagé dans les Produits d'Origine Végétale. La Nutrition Spécialisée a enregistré une performance solide ; la récente acquisition *Kate Farms*, qui n'est pas encore intégrée dans les données comparables, affichant une dynamique très positive.

Chine, Asie du Nord & Océanie

En Chine, Asie du Nord & Océanie, le chiffre d'affaires a progressé de +11,7 % en données comparables, porté par un volume/mix de +12,4 % et un effet prix de -0,7 %.

La Nutrition Spécialisée a enregistré une croissance exceptionnelle en 2025, portée par une croissance compétitive soutenue dans les laits infantiles et par la poursuite de la forte demande en Nutrition Médicale. Dans les Eaux, la marque *Mizone* a affiché une performance solide. La catégorie EDP a enregistré une croissance à deux chiffres au Japon, portée par les marques *Activia (Bio)* et *Oikos*.

Amérique latine

En Amérique latine, le chiffre d'affaires a augmenté de +6,0 % en données comparables, avec un volume/mix de -1,8 % et un effet prix de +7,8 %.

La catégorie EDP a affiché une forte croissance, portée par les marques Danone, *Danette* et *YoPro*. La catégorie Eaux est revenue à la croissance au quatrième trimestre, après une année 2025 pénalisée par des conditions météorologiques défavorables. La Nutrition Spécialisée a enregistré une forte performance, tant en Nutrition Médicale que dans les laits infantiles, portée par *Aptamil*.

Asie, Moyen-Orient & Afrique (AMEA)

En Asie, Moyen-Orient & Afrique, le chiffre d'affaires a progressé de +5,6 % en données comparables, avec un volume/mix de +2,1 % et un effet prix de +3,5 %.

La croissance a été portée par la dynamique soutenue de la Nutrition Spécialisée et de la catégorie EDP. Dans cette dernière, la croissance a été tirée par les marques *Danone*, *Activia* et *Danette* tandis que dans la Nutrition Spécialisée, *Aptamil* a enregistré une croissance à deux chiffres.

Chiffre d'affaires par catégorie

	Exercice clos le 31 décembre			
(en millions d'euros sauf pourcentage)	2024	2025	Variation du chiffre d'affaires [(a)]	Variation Volume/Mix [(a)]
EDP	13 463	13 158	3,5 %	1,7 %
Nutrition Spécialisée	8 936	9 277	7,4 %	5,5 %
Eaux	4 977	4 848	1,9 %	0,3 %
TOTAL	**27 376**	**27 283**	**4,5 %**	**2,7 %**

(a) En données comparables.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante consolidés

Le résultat opérationnel courant s'est établi à 3 665 millions d'euros en 2025.

La marge opérationnelle courante a atteint 13,4 %, en hausse de +44 points de base (pb) par rapport à l'année précédente. Cette progression a été principalement portée par l'amélioration de la marge des opérations (+77 pb).

Danone a continué de réinvestir dans ses marques, la supériorité de ses produits et ses compétences clés. Ces réinvestissements ont représenté un effet de (59) bp. Enfin, les Frais généraux avant réinvestissements ont eu un impact relativement neutre de (3) pb, tandis que les Autres effets ont eu un impact combiné de +29 pb, lié principalement à l'application d'IAS 29.

Le Coût des produits vendus s'est élevé à 13 473 millions d'euros en 2025 (13 769 millions d'euros en 2024), soit 49,4 % du chiffre d'affaires consolidé (50,2 % en 2024).

Les Frais sur ventes se sont élevés à 6 568 millions d'euros en 2025 (6 572 millions d'euros en 2024), soit 24,0 % du chiffre d'affaires consolidé (similaire à l'année 2024).

Les Frais généraux se sont élevés à 2 996 millions d'euros en 2025, soit 11,0 % du chiffre d'affaires consolidé (10,7 % en 2024). Les Frais de recherche et développement s'élèvent à 479 millions d'euros en 2025 (soit 1,7 % du chiffre d'affaires consolidé), en hausse par rapport à 2024 (447 millions d'euros) (voir chapitre 3.1 *Aperçu des activités en 2025*).

Le solde des Autres produits et charges se sont établis à une charge de 102 millions d'euros en 2025 (similaire à l'année 2024).

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par zone géographique

	Exercice clos le 31 décembre				
	Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante		Variation en données publiées
(en millions d'euros sauf pourcentage et pb)	2024	2025	2024	2025	
Europe	1 143	1 178	11,9 %	12,0 %	10 pb
Amérique du Nord	749	694	11,4 %	11,0 %	-39 pb
Chine, Asie du Nord & Océanie	1 086	1 154	29,4 %	29,2 %	-19 pb
Amérique latine	113	179	3,7 %	6,4 %	267 pb
Asie, Moyent-Orient & Afrique	468	460	10,4 %	10,4 %	-2 pb
TOTAL	**3 558**	**3 665**	**13,0 %**	**13,4 %**	**44 pb**

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par catégorie

	Exercice clos le 31 décembre				
	Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante		Variation en données publiées
(en millions d'euros sauf pourcentage et pb)	2024	2025	2024	2025	
EDP	1 142	1 121	8,5 %	8,5 %	4 pb
Nutrition Spécialisée	1 842	2 016	20,6 %	21,7 %	112 pb
Eaux	574	528	11,5 %	10,9 %	-64 pb
TOTAL	**3 558**	**3 665**	**13,0 %**	**13,4 %**	**44 pb**

RÉSULTAT FINANCIER

Exposition aux risques financiers et gestion des risques financiers

Voir Notes 11.7 et 12.3 des Annexes aux comptes consolidés.

Résultat financier

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2024	2025
Produits de trésorerie et des placements à court terme	403	301
Coût de l'endettement financier brut	(600)	(498)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(197)**	**(197)**
Autres produits financiers	41	42
Autres charges financières	(224)	(249)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(183)**	**(207)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(380)**	**(404)**

La charge financière nette a augmenté de 24 millions d'euros, provenant de l'application de la norme IAS 29, atteignant (404) millions d'euros.

TAUX D'IMPOSITION

Le taux d'imposition courant s'est établi à 27,0 % en 2025, comparé à 27,3 % en 2024.

RÉSULTAT NET COURANT – PART DU GROUPE ET BNPA COURANT

Le résultat net courant s'élève à 2 558 millions d'euros en 2025 (2 441 millions d'euros en 2024).

Les Produits et charges opérationnels non courants se sont établis à (725) millions d'euros en 2025, incluant notamment des coûts exceptionnels liés aux projets de transformation, principalement en Europe et en Indonésie, ainsi que des dépréciations d'actifs incorporels. En 2024, les autres produits et charges opérationnels s'élevaient à (179) millions d'euros, et incluaient les gains de cession liés aux activités EDP en Russie, Horizon Organic & Wallaby ainsi que Michel & Augustin.

Résultat net des sociétés mises en équivalence

Le Résultat net des sociétés mises en équivalence s'est établi à 92 millions d'euros, en hausse par rapport à l'année précédente (30 millions d'euros en 2024). Le Résultat net courant des sociétés mises en équivalence s'est établi à 108 millions d'euros en 2025, en hausse par rapport à l'année précédente (76 millions d'euros en 2024).

Part des intérêts minoritaires

La Part du résultat courant des intérêts minoritaires s'est élevée à 97 millions d'euros en hausse par rapport à l'année précédente (96 millions d'euros en 2024).

Résultat net courant – Part du Groupe

Le résultat net courant – Part du groupe s'est établi à 2 461 millions d'euros en 2025, en hausse de +5,0 % par rapport à l'année dernière.

Le BNPA courant dilué s'est établi à 3,80 euros par action, en progression de +4,6 %, porté principalement par la forte performance opérationnelle. Le BNPA publié a atteint 2,82 euros par action, en baisse de (10,1) %.

Passage du Résultat net – Part du Groupe au Résultat

	Exercice clos le 31 décembre					
	2024			2025		
(en millions d'euros sauf mention contraire)	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**3 558**	**(179)**	**3 379**	**3 665**	**(725)**	**2 940**
Coût de l'endettement financier net	(197)	–	(197)	(197)	–	(197)
Autres produits et charges financiers	(108)	(75)	(183)	(111)	(96)	(207)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	**3 253**	**(254)**	**2 999**	**3 357**	**(821)**	**2 536**
Impôts sur les bénéfices	(888)	(41)	(929)	(906)	166	(741)
Taux d'imposition effectif	27,3 %	– %	31,0 %	27,0 %	– %	29,2 %
RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	**2 365**	**(295)**	**2 070**	**2 450**	**(655)**	**1 795**
Résultat net des sociétés mises en équivalence	76	(46)	30	108	(16)	92
RÉSULTAT NET	**2 441**	**(340)**	**2 100**	**2 558**	**(671)**	**1 887**
■ **Part du Groupe**	**2 345**	**(324)**	**2 021**	**2 461**	**(636)**	**1 825**
■ Part des intérêts minoritaires	96	(17)	79	97	(34)	63
BNPA dilué *(en euros)*	**3,63**	**–**	**3,13**	**3,80**	**–**	**2,82**

Passage du BNPA au BNPA courant

	Exercice clos le 31 décembre			
	2024		2025	
	Courant	Total	Courant	Total
Résultat net – Part du Groupe *(en millions d'euros)*	**2 345**	**2 021**	**2 461**	**1 825**
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts *(en millions d'euros)*	(4)	(4)	(8)	(8)
NOMBRE D'ACTIONS				
■ Avant dilution	643 283 916	643 283 916	643 127 462	643 127 462
■ Après dilution	644 436 743	644 436 743	645 130 545	645 130 545
BNPA *(en euros)*				
■ Avant dilution	3,64	3,14	3,81	2,82
■ Après dilution	3,63	3,13	3,80	2,82

AUTRES INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Passage des données publiées aux données comparables

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2024	Variations en données comparables	Effets des variations du périmètre de consolidation	Effets des variations des taux de change et autres y compris IAS 29	Contribution de l'hyperinflation	Variations en données publiées	2025
Chiffre d'affaires	27 376	+4,5 %	(0,4) %	(5,0) %	+0,6 %	(0,3) %	27 283

IAS 29 : impact sur les données publiées

Danone applique la norme IAS 29 à l'Argentine depuis les comptes annuels 2018, à l'Iran depuis les comptes annuels 2020, à la Turquie depuis les comptes annuels 2022 et au Ghana à partir des comptes annuels 2023.

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

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2025
Chiffre d'affaires	(31,6)
Croissance du chiffre d'affaires	(0,12) %
Résultat opérationnel courant	(27)
Résultat net courant – Part du Groupe	(46)

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

Le chiffre d'affaires 2025 est obtenu en additionnant :

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

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

(a) Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2025 au chiffre d'affaires T1 des entités des pays en hyperinflation.
(b) Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2025 au chiffre d'affaires T2 des entités des pays en hyperinflation.
(c) Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2025 au chiffre d'affaires T3 des entités des pays en hyperinflation.

DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2025

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

2.3 *FREE CASH-FLOW*

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, Danone estime que les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, sa trésorerie ainsi que les fonds disponibles *via* des lignes de crédit confirmées gérées au niveau de la Société seront suffisants pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de sa dette (incluant le financement de l'exercice de toutes options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle) et la distribution de dividendes.

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

FREE CASH-FLOW

Passage de la trésorerie provenant de l'exploitation au *free cash-flow*

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Trésorerie provenant de l'exploitation	**3 831**	**3 779**
Investissements industriels	(923)	(1 055)
Cessions et réalisations d'actifs industriels & Frais d'acquisitions avec prise de contrôle [(a)]	95	74
FREE CASH-FLOW	**3 003**	**2 799**

(a) Correspond aux frais d'acquisition avec prise de contrôle effectivement versés au cours de l'exercice.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

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

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

a) Concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.
(b) Acquisition/cession de titres de sociétés. Pour les sociétés consolidées par intégration globale, comprend la trésorerie à la date d'acquisition/cession.
(c) Part payée en numéraire.

.

2.4 EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE

BILAN CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Actifs non courants	32 505	31 841
Actifs courants	12 786	13 230
TOTAL DE L'ACTIF	**45 292**	**45 071**
Capitaux propres – Part du Groupe	**17 795**	**16 917**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	59	52
Passifs non courants	13 707	13 476
Passifs courants	13 732	14 625
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	**45 292**	**45 071**
Dette nette	8 601	8 431
Dette financière nette	8 285	8 059

BESOIN EN FOND DE ROULEMENT

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2024**	**2025**
Matières premières, produits en cours de fabrication et matériaux divers	1 291	1 204
Produits finis	1 215	1 325
Provisions pour dépréciation des stocks	(229)	(205)
MONTANT NET DES STOCKS	**2 277**	**2 325**
Clients et autres créances d'exploitation	3 035	3 152
Pertes de crédit attendues	(113)	(109)
MONTANT NET DES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	**2 922**	**3 042**
État et collectivités	976	802
Instruments dérivés - actifs [(a)]	60	46
Autres	351	352
TOTAL DES AUTRES ACTIFS COURANTS	**1 387**	**1 200**
TOTAL DES ÉLÉMENTS D'ACTIFS COURANTS	**6 586**	**6 567**
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	**(5 147)**	**(5 421)**
Remises de fin d'année à accorder aux clients	(1 482)	(1 618)
État et collectivités	(438)	(436)
Personnel et charges sociales	(1 283)	(1 322)
Instruments dérivés - passifs [(a)]	(79)	(60)
Autres	(489)	(480)
TOTAL DES AUTRES PASSIFS COURANTS [(B)]	**(3 771)**	**(3 916)**
TOTAL DES ÉLÉMENTS PASSIFS COURANTS	**(8 918)**	**(9 337)**

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

(b) Exclut les Autres provisions courantes (voir Note 15.2 des comptes consolidés et annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2025).

BESOIN EN FOND DE ROULEMENT	**(2 332)**	**(2 770)**
En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé	(8,5) %	(10,2) %

STRUCTURE DE FINANCEMENT ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE

Risque de liquidité et politique de gestion

Voir Note 11 des Annexes aux comptes consolidés. En particulier, Danone centralise la gestion du risque de liquidité et de ses financements au niveau de la Société.

Situation des financements et du risque de liquidité

Principales opérations de financement de l'exercice 2025

	Exercice clos le 31 décembre		
	2025		
(en millions de devises)	Devise	Nominal	Échéance
NOUVEAUX FINANCEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	800	2027
Placement privé CNY	CNY	570	2031
Financement hybride	EUR	500	2032
Emprunt obligataire euro	EUR	800	2033
REMBOURSEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2025
Emprunt obligataire euro	EUR	300	2025
Emprunt obligataire euro	EUR	1000	2025

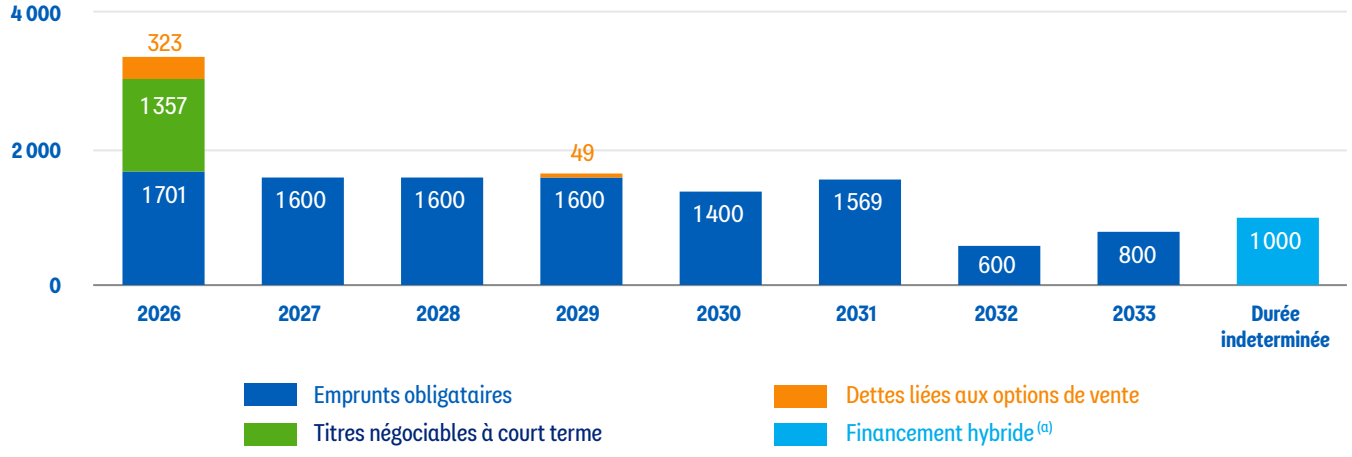
Échéanciers des principales dettes financières

Il s'agit des financements gérés au niveau de la Société.

SORTIES DE TRÉSORERIE PRÉVISIONNELLES RELATIVES AU REMBOURSEMENT CONTRACTUEL EN NOMINAL SELON L'HYPOTHÈSE DE NON-RENOUVELLEMENT

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)



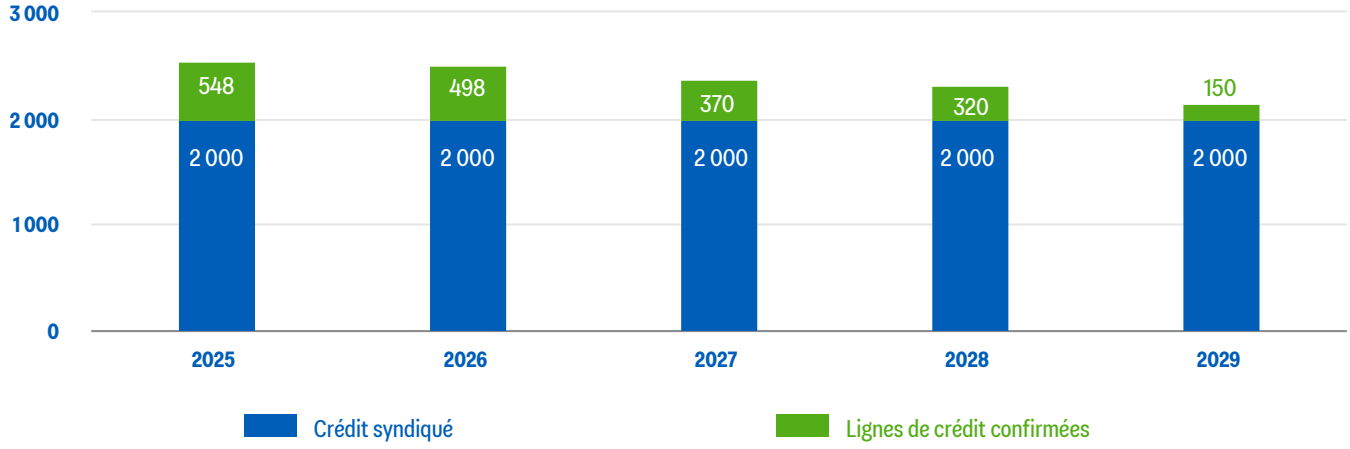
(a) Dont 500 millions d'euros à maturité économique 2026 et 500 millions d'euros à maturité économique en 2032.

Sources de financement disponibles à tout moment

Les financements disponibles à tout moment sont portés par la Société et composés de lignes de crédit confirmées et d'un crédit syndiqué.

AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)



Rating de la Société

	Au 31 décembre			
	2024		2025	
	Moody's	Standard and Poor's	Moody's	Standard and Poor's
NOTATION COURT TERME [a]				
Notation	0	A-2	0	A-2
NOTATION LONG TERME [b]				
Notation	Baa1	BBB+	Baa1	BBB+
Perspective	Stable	Stable	Stable	Stable

(a) Notation du programme de Titres négociables à court terme de la Société.
(b) Notation des dettes senior à plus d'un an de la Société.

DETTES LIÉES AUX OPTIONS DE VENTE ACCORDÉES AUX DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE

Principes généraux

Danone a consenti à des tiers détenant des intérêts ne conférant pas le contrôle dans certaines sociétés consolidées, des options de vente sur tout ou partie de leur participation dans ces sociétés. Ces dettes financières ne portent pas intérêt.

Variation de la période

(en millions d'euros)	2024	2025
Au 1er janvier	**356**	**317**
Nouvelles options	–	44
Exercices d'options [a]	–	–
Variation de la valeur actuelle des options en cours	(39)	11
AU 31 DÉCEMBRE [b]	**317**	**372**

(a) Valeur comptable à date de clôture de la période précédente pour les options exercées.
(b) Pour la plupart, le prix d'exercice est évalué sur le chiffre d'affaires et sur les flux de trésorerie actualisés.

DETTE NETTE ET DETTE FINANCIÈRE NETTE

Dette nette

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Dettes financières non courantes [(a)]	10 175	10 074
Dettes financières courantes [(a)]	3 799	3 799
Placements à court terme	(4 685)	(4 588)
Disponibilités [(b)]	(1 475)	(1 983)
Découverts bancaires [(b)]	828	1 246
Instruments dérivés - actifs - Non courants [(c)]	(3)	(84)
Instruments dérivés - actifs - Courants [(c)]	(37)	(33)
DETTE NETTE	**8 601**	**8 431**

(a) Comprend 937 millions d'euros de dette locative en application d'IFRS 16, Contrats de location.
(b) Les Disponibilités nettes dans le Tableau de Flux de Trésorerie Consolidés correspondent aux Disponibilités et Découverts bancaires.
(c) En gestion de la dette nette uniquement.

Passage de la dette nette à la dette financière nette

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
DETTE NETTE	**8 601**	**8 431**
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – part non courante	–	(49)
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – part courante	(317)	(323)
DETTES FINANCIÈRES EXCLUES DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE	**(317)**	**(372)**
DETTE FINANCIÈRE NETTE	**8 285**	**8 059**

Le 1er avril 2025, Danone a annoncé avoir réalisé le placement d'une émission obligataire d'un montant de 800 millions d'euros, avec une maturité de huit ans et assortie d'un coupon de 3,438 %.

Le 20 juin 2025, Danone a réalisé le placement d'une émission obligataire de 570 millions de yuan chinois (soit environ 69 millions d'euros), avec une maturité de six ans et assortie d'un coupon de 2,38 %.

Le 1er septembre 2025, Danone a annoncé avoir réalisé une émission obligataire en deux tranches d'un montant total de 1 300 millions d'euros, composée de :

- une tranche de titres à taux variable d'une durée de 2 ans d'un montant de 800 millions d'euros (coupon à Euribor 3 mois + 27 points de base) ;
- une tranche de titres super subordonnées à durée indéterminée d'un montant de 500 millions d'euros (taux fixe réajustable de 3,95 %).

Le 8 janvier 2026, Danone a réalisé le placement d'une émission obligataire de 450 millions de yuan chinois (soit environ 55 millions d'euros), avec une maturité de cinq ans et assortie d'un coupon de 2,33 %.

Ratios dette nette/EBITDA et retour sur capitaux investis (ROIC)

Danone suit ces ratios sur une base annuelle.

Dette nette/EBITDA

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

(en millions d'euros sauf ratio)	2024	2025
DETTE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	**8 601**	**8 431**
Résultat opérationnel	3 379	2 940
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	1 168	1 355
EBITDA DE L'EXERCICE	**4 546**	**4 295**
DETTE NETTE/EBITDA DE L'EXERCICE [(a)]	**1,9x**	**2,0x**

ROIC

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

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

Le ROIC s'établit à 10,7 % en 2025 :

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

CAPITAUX PROPRES

Variation des capitaux propres – Part du Groupe

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Au 1er janvier	**16 176**	**17 795**
Résultat net de la période	2 021	1 825
Autres éléments du résultat global	(85)	(9)
Dividendes versés [(a)]	(1 348)	(1 379)
Écarts de conversion	902	(1 542)
Autres	129	227
AU 31 DÉCEMBRE	**17 795**	**16 917**

(a) Impact sur la part du Groupe des capitaux propres, l'impact des dividendes versés sur les capitaux propres consolidés s'élevant à (1 461) millions d'euros en 2025 (1 456) millions d'euros en 2024).

ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Engagements donnés au 31 décembre 2025 dans le cadre de l'activité opérationnelle

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030 et après**
Engagements d'achats de biens et services [(a)]	**(6 661)**	(2 996)	(1 197)	(564)	(394)	(1 510)
Engagements liés à des investissements industriels	**(220)**	(181)	(37)	(1)	–	–
Garanties et nantissements donnés	**(3)**	(3)	–	–	–	–
Autres	**(82)**	(60)	(14)	(6)	(2)	(1)
TOTAL	**(6 966)**	**(3 240)**	**(1 248)**	**(571)**	**(396)**	**(1 511)**

(a) Engagements principalement relatifs à des achats de lait et ingrédients laitiers et autres matières premières alimentaires.

2.5 PERSPECTIVES 2026

CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE

La Société et ses filiales dans leur ensemble n'ont pas connu de changement significatif de leur situation financière depuis la fin de l'exercice 2025.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES 2026

Objectifs 2026 en ligne avec l'ambition moyen terme : 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.

2.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

Les indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone sont calculés de la façon suivante :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le ratio dette nette/EBITDA correspond au ratio dette nette sur le résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements des actifs corporels et incorporels.

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

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

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

2.7 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales, rapports des Commissaires aux comptes et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de Danone.

En outre, les informations financières historiques et certaines informations sur l'organisation et les activités de la Société et ses filiales sont disponibles sur le site internet de Danone www.danone.com (Onglet Informations réglementées).

3

ÉTATS FINANCIERS

3.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS 64

Comptes consolidés 64

Annexes aux comptes consolidés 72

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 126

3.2 COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA 130

Comptes individuels de Danone SA 130

Notes aux comptes individuels de la société mère Danone SA 134

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes individuels de la société mère Danone SA 155

3.3 INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA 159

3.4 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS 159

3.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

COMPTES CONSOLIDÉS

Résultat consolidé et résultat par action

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros sauf résultat par action en euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
CHIFFRE D'AFFAIRES	6.1, 6.2	**27 376**	**27 283**
Coût des produits vendus		(13 769)	(13 473)
Frais sur vente		(6 572)	(6 568)
Frais généraux		(2 928)	(2 996)
Frais de recherche et de développement		(447)	(479)
Autres produits et charges	6.3	(102)	(102)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		**3 558**	**3 665**
Autres produits et charges opérationnels	7.2	(179)	(725)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**3 379**	**2 940**
Produits de trésorerie et des placements à court terme		403	301
Coût de l'endettement financier brut		(600)	(498)
Coût de l'endettement financier net	11.7	(197)	(197)
Autres produits financiers	12.3	41	42
Autres charges financières	12.3	(224)	(249)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		**2 999**	**2 536**
Impôts sur les bénéfices	9.1	(929)	(741)
RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES		**2 070**	**1 795**
Résultat des sociétés mises en équivalence	5.4	30	92
RÉSULTAT NET		**2 100**	**1 887**
Résultat net – Part du Groupe		**2 021**	**1 825**
Résultat net – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		79	63
Résultat net – Part du Groupe par action	14.4	**3,14**	**2,82**
Résultat net – Part du Groupe par action dilué	14.4	**3,13**	**2,82**

État du résultat global consolidé

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE	**2 021**	**1 825**
Écarts de conversion	902	(1 542)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE		
Gains et pertes latents bruts	35	(6)
Effets d'impôts	(6)	(1)
AUTRES GAINS ET PERTES, NETS D'IMPÔTS	**–**	**–**
ÉLÉMENTS RECYCLABLES ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT	**931**	**(1 550)**
AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS		
Gains et pertes latents bruts	(12)	(36)
Effets d'impôts	(12)	2
ÉCARTS ACTUARIELS SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITES		
Gains et pertes bruts	4	33
Effets d'impôts	(93)	–
ÉLÉMENTS NON RECYCLABLES ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT	**(114)**	**(1)**
RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE	**2 838**	**274**
Résultat global - Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	89	72
RÉSULTAT GLOBAL	**2 927**	**346**

Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2024	2025
ACTIF			
Goodwill		18 062	17 275
Marques		5 390	5 242
Autres immobilisations incorporelles		556	619
Immobilisations incorporelles	10.1 à 10.3	24 009	23 136
Immobilisations corporelles	6.5	6 519	6 445
Titres mis en équivalence	5.1 à 5.5	583	730
Autres titres non consolidés		325	278
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an		538	634
Autres actifs financiers	12.1, 12.2	864	913
Instruments dérivés - actifs [(a)]	13.2, 13.3	3	84
Impôts différés	9.2	528	534
ACTIFS NON COURANTS		**32 505**	**31 841**
Stocks	6.4	2 277	2 325
Clients et comptes rattachés	6.4	2 922	3 042
Autres actifs courants	6.4	1 387	1 200
Prêts à moins d'un an		2	2
Instruments dérivés - actifs [(a)]	13.2, 13.3	37	33
Placements à court terme	11.1, 11.5	4 685	4 588
Disponibilités		1 475	1 983
Actifs détenus en vue de leur cession [(b)]	4.2	–	56
ACTIFS COURANTS		**12 786**	**13 230**
TOTAL DE L'ACTIF		**45 292**	**45 071**

(a) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.
(b) Au 31 décembre 2025, correspond aux actifs et passifs destinés à être cédés de la marque Proviva et de l'usine Lunnarp (Voir Note 4.2).

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2024	2025
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			
Capital		170	170
Primes		5 331	5 420
Bénéfices accumulés et autres [(a)]	11.3	17 546	18 581
Écarts de conversion		(3 134)	(4 676)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres		(592)	(600)
Actions propres	14.2	(1 527)	(1 978)
CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE		**17 795**	**16 917**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	4.6	59	52
CAPITAUX PROPRES		**17 853**	**16 970**
Financements	11.1 à 11.4	9 929	9 761
Instruments dérivés - passifs [(b)]	13.2, 13.3	246	202
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.6	–	110
Dettes financières non courantes		10 175	10 074
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	8.3	900	771
Impôts différés	9.2	1 480	1 461
Autres provisions et passifs non courants	15.2, 15.3	1 152	1 171
PASSIFS NON COURANTS		**13 707**	**13 476**
Financements	11.1 à 11.4	4 291	4 658
Instruments dérivés - passifs [(b)]	13.2, 13.3	19	61
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle et aux compléments de prix relatifs à des prises de contrôle	4.6	317	326
Dettes financières courantes		4 627	5 045
Fournisseurs et comptes rattachés	6.4	5 147	5 421
Autres provisions et passifs courants	6.4, 15.2	3 957	4 131
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession [(c)]	4.2	–	28
PASSIFS COURANTS		**13 732**	**14 625**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		**45 292**	**45 071**

(a) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 1 milliard d'euros.
(b) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.
(c) Au 31 décembre 2025, correspond aux actifs et passifs destinés à être cédés de la marque Proviva et de l'usine Lunnarp (Voir Note 4.2).

Tableau des flux de trésorerie consolidés

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
RÉSULTAT NET		**2 100**	**1 887**
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes	5.4	(7)	(68)
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	6.2, 6.5, 10.3	1 168	1 355
Variation nette des autres provisions et des passifs	15.2, 15.3	(21)	54
Variation des impôts différés	9.2	61	(60)
Plus ou moins-value de cession d'actifs industriels et financiers		(225)	(1)
Charges liées aux rémunérations en actions et épargne salariale	8.4, 8.5	71	109
Coût de l'endettement financier net	11.7	196	195
Intérêts décaissés nets		(167)	(169)
Variation nette des intérêts financiers		29	25
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		122	202
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT		**3 297**	**3 503**
Variation des stocks		50	(192)
Variation des créances clients		(7)	(328)
Variation des dettes fournisseurs		353	527
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		137	268
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	6.4	534	276
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION		**3 831**	**3 779**
Investissements industriels [(a)]	6.5	(923)	(1 055)
Cessions d'actifs industriels [(a)]		18	44
Acquisitions d'actifs financiers [(b)]	4.2	(153)	(858)
Cessions d'actifs financiers [(b)]	4.2	507	106
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières		87	(9)
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT/ DÉSINVESTISSEMENT		**(463)**	**(1 773)**
Augmentation du capital et des primes		76	89
Acquisition d'actions propres (nettes de cession)	14.2	–	(486)
Émission nette de titres subordonnés à durée indéterminée	11.4	–	498
Rémunération et prime de rachat des titres subordonnés à durée indéterminée	11.4	(5)	(5)
Dividendes versés aux actionnaires de Danone [(c)]	14.5	(1 348)	(1 379)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.6	–	(1)
Dividendes versés aux intérêts ne conférant pas le contrôle		(108)	(82)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital		1	(1)
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		(108)	(84)
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	11.3, 11.4	1 397	1 666
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	11.3, 11.4	(2 006)	(2 050)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	11.3	(808)	82
Flux nets des placements à court terme	11.5	(1 015)	61

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre 2024	2025
TRÉSORERIE AFFECTÉE AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		**(3 817)**	**(1 610)**
Incidence des variations de taux de change et autres		(2)	(307)
VARIATION GLOBALE DE LA TRÉSORERIE		**(452)**	**90**
Disponibilités nettes au 1er janvier	11.6	**1 099**	**647**
Disponibilités nettes au 31 décembre	11.6	**647**	**737**
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES			
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices		(766)	(697)

(a) Concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.
(b) Acquisition/cession de titres de sociétés. Pour les sociétés consolidées par intégration globale, comprend la trésorerie à la date d'acquisition/cession.
(c) Part payée en numéraire.

Les flux de trésorerie correspondent à des éléments présentés au bilan consolidé. Cependant, ces flux peuvent différer des variations bilantielles, notamment en raison des règles (i) de conversion des opérations en devises autres que la devise fonctionnelle, (ii) de conversion des états financiers des sociétés de devise fonctionnelle autre que l'euro, (iii) des variations de périmètre, et (iv) d'autres éléments non monétaires.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

			Mouvements de la période									
(en millions d'euros)	Notes	Au 1er janvier 2025	Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres	Charges liées aux rémunérations en actions et épargne salariale [b]	Dividendes versés aux actionnaires de Danone	Opérations sur titres subordonnés à durée de vie indéterminée, y compris rémunération et prime de rachat nettes d'impôt	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Autres éléments	Au 31 décembre 2025
Capital		**170**	–	0	–	–	–	–	–	–	**170**
Primes		**5 331**	–	89	–	–	–	–	–	–	**5 420**
Bénéfices accumulés et autres [a]	11.3, 14.5	**17 546**	1 825	–	–	109	(1 379)	493	(135)	122	**18 581**
Écarts de conversion		**(3 134)**	(1 542)	–	–	–	–	–	–	–	**(4 676)**
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		**(164)**	(8)	–	–	–	–	–	–	–	**(172)**
Gains et pertes sur actifs enregistrés en juste valeur par les autres éléments du résultat, nets d'impôts		**(12)**	(34)	–	–	–	–	–	–	–	**(45)**
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	8, 9.2	**(415)**	33	–	–	–	–	–	–	–	**(382)**
AUTRES RÉSULTATS ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES		**(591)**	**(9)**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(600)**
Actions propres DANONE	14.2	**(1 527)**	–	–	(451)	–	–	–	–	–	**(1 978)**
CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE		**17 795**	**274**	**89**	**(451)**	**109**	**(1 379)**	**493**	**(135)**	**122**	**16 917**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		**59**	72	–	–	–	(82)	–	4	(1)	**52**
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS		**17 853**	**346**	**89**	**(451)**	**109**	**(1 461)**	**493**	**(131)**	**121**	**16 970**

(a) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 1 milliard d'euros.
(b) Voir Notes 8.4 et 8.5 des Annexes aux comptes consolidés.

(en millions d'euros)	Notes	Au 1er janvier 2024	Mouvements de la période								Au 31 décembre 2024
			Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres	Charges liées aux rémunérations en actions et épargne salariale [b]	Dividendes versés aux actionnaires de Danone	Opérations sur titres subordonnés à durée de vie indéterminée, y compris rémunération et prime de rachat nettes d'impôt	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Autres éléments	
Capital		**169**	–	1	–	–	–	–	–	–	**170**
Primes		**5 256**	–	75	–	–	–	–	–	–	**5 331**
Bénéfices accumulés et autres [a]	11.3, 14.5	**16 845**	2 021	–	–	71	(1 348)	(5)	13	(51)	**17 546**
Écarts de conversion		**(4 036)**	902	–	–	–	–	–	–	–	**(3 134)**
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		**(194)**	29	–	–	–	–	–	–	–	**(164)**
Gains et pertes sur actifs enregistrés en juste valeur par les autres éléments du résultat, nets d'impôts		**13**	(25)	–	–	–	–	–	–	–	**(12)**
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	8, 9.2	**(326)**	(89)	–	–	–	–	–	–	–	**(415)**
AUTRES RÉSULTATS ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES		**(507)**	**(85)**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(591)**
Actions propres DANONE	14.2	**(1 552)**	–	–	25	–	–	–	–	–	**(1 527)**
CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE		**16 176**	**2 838**	**76**	**25**	**71**	**(1 348)**	**(5)**	**13**	**(51)**	**17 795**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		**46**	89	1	–	–	(108)	–	23	8	**59**
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS		**16 222**	**2 927**	**76**	**25**	**71**	**(1 456)**	**(5)**	**36**	**(43)**	**17 853**

(a) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 500 millions d'euros.
(b) Voir Notes 8.4 et 8.5 des Annexes aux comptes consolidés.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES 74
Note 1.1. Bases de préparation 74
Note 1.2. Référentiel comptable appliqué 74
Note 1.3. Application de la norme IAS 29 75
Note 1.4. Évaluation des effets du changement climatique 75

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 76
Note 2.1. Faits marquants 76

NOTE 3. ACQUISITION D'UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS KATE FARMS 76
Note 3.1. Contexte 76
Note 3.2. Effets sur les comptes consolidés de l'exercice 2025 76

NOTE 4. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE 78
Note 4.1. Principes comptables 78
Note 4.2. Principaux changements de la période 79
Note 4.3. Sociétés consolidées par intégration globale 80
Note 4.4. Comptabilisation des prises de contrôle autres que Kate Farms réalisées en 2025 80
Note 4.5. Comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2024 80
Note 4.6. Détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle 80

NOTE 5. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE 81
Note 5.1. Principes comptables 81
Note 5.2. Principaux changements de la période 81
Note 5.3. Valeur nette comptable et variation de la période 81
Note 5.4. Résultat des sociétés mises en équivalence 82
Note 5.5. Suivi de la valeur des autres titres mis en équivalence 82

NOTE 6. ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 83
Note 6.1. Principes comptables 83
Note 6.2. Secteurs opérationnels 83
Note 6.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel 85
Note 6.4. Besoins en fonds de roulement 86
Note 6.5. Actifs corporels, investissements industriels et contrats de location (droits d'utilisation) 88
Note 6.6. Engagements hors-bilan relatifs à l'activité opérationnelle 90
Note 6.7. Risques financiers liés à l'activité opérationnelle 90

NOTE 7. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 92
Note 7.1. Principes comptables 92
Note 7.2. Autres produits et charges opérationnels 92

NOTE 8. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL 93
Note 8.1. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale 93
Note 8.2. Charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale 93
Note 8.3. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance 93
Note 8.4. Actions sous conditions de performance et fidelity shares 97
Note 8.5. Plan d'Épargne Entreprise 98

NOTE 9. IMPÔTS 99
Note 9.1. Impôts sur les bénéfices 99
Note 9.2. Impôts différés 100
Note 9.3. Déficits fiscaux reportables 101

NOTE 10. ACTIFS INCORPORELS 101
Note 10.1. Principes comptables 101
Note 10.2. Valeur nette comptable et variation de la période 102
Note 10.3. Suivi de la valeur des goodwill et marques à durée de vie indéfinie 103

NOTE 11. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE, DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET 105
Note 11.1. Principes comptables 105
Note 11.2. Risque de liquidité et politique de gestion 106
Note 11.3. Structure de financement et évolution sur la période 107
Note 11.4. Financements et sécurité financière du Groupe gérés au niveau de la Société 108
Note 11.5. Disponibilités et placements à court terme 110
Note 11.6. Dette nette 111
Note 11.7. Coût de l'endettement financier net 111
Note 11.8. Risques financiers liés à la dette nette et à l'activité de financement 112

NOTE 12. AUTRES ACTIFS FINANCIERS, AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS 112
Note 12.1. Principes comptables 112
Note 12.2. Autres actifs financiers 113
Note 12.3. Autres produits financiers et Autres charges financières 113

NOTE 13. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS 114
Note 13.1. Organisation de la gestion des risques financiers 114
Note 13.2. Principes comptables 114
Note 13.3. Instruments dérivés 115
Note 13.4. Risque de contrepartie 118
Note 13.5. Risque sur titres actions 118
Note 13.6. Réconciliation du bilan par classe et catégories comptables 119

NOTE 14. ACTIONS DANONE, DIVIDENDE, RÉSULTAT PAR ACTION 120
Note 14.1. Principes comptables 120
Note 14.2. Actions DANONE autodétenues 120
Note 14.3. Actions DANONE en circulation 120
Note 14.4. Résultat par action – Part du Groupe 121
Note 14.5. Dividende 121

NOTE 15. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 122
Note 15.1. Principes comptables 122
Note 15.2. Autres provisions et passifs non courants et courants 122
Note 15.3. Variation des Autres provisions non courantes et courantes 123
Note 15.4. Procédures judiciaires et d'arbitrage 123

NOTE 16. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 124
Note 16.1. Principes comptables 124
Note 16.2. Transactions avec les entreprises associées 124
Note 16.3. Rémunérations et avantages attribués aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration 124

NOTE 17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 124

NOTE 18. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX 125

NOTE 19. EXEMPTION D'OBLIGATIONS STATUTAIRES DE CERTAINES FILIALES 125

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

NOTE 1.1. BASES DE PRÉPARATION

Les comptes consolidés de Danone (la « Société ») et de ses filiales (ensemble « le Groupe ») au titre de l'exercice 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 19 février 2026 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

Les comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés sont présentés en euros. Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées 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. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

L'établissement des états financiers consolidés nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations qui ont une incidence sur les montants reconnus dans le bilan, le compte de résultat et les notes annexes aux comptes consolidés dont les principales sont :

	Notes
Prise en compte des risques liés au changement climatique	1.4
Détermination du montant des remises, ristournes et autres déductions en lien avec les accords commerciaux	6.1
Évaluation des impôts différés actifs	9.3
Évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels	10.3
Détermination du montant des Autres provisions et des passifs non courants et courants	15.2, 15.3

Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité.

Outre l'utilisation d'estimations, la direction de Danone exerce son jugement pour définir le traitement comptable de certaines activités et transactions lorsque les normes et interprétations IFRS ne le traitent pas de manière explicite, notamment pour la comptabilisation des options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle.

NOTE 1.2. RÉFÉRENTIEL COMPTABLE APPLIQUÉ

Les comptes consolidés du Groupe sont établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne, qui est disponible sur le site internet de la Commission européenne.

Principales normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2025

Les amendements suivants sont applicables pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2025 :

- IAS 21, *Absence de convertibilité*.

Ces amendements n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB d'application non obligatoire au 1er janvier 2025 au sein de l'Union européenne

Les amendements suivants sont applicables pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2026 :

- Amendements IFRS 7 et IFRS 9, Classement et évaluation des instruments financiers.

Les principaux enjeux et les impacts de l'application des textes sont en cours d'analyse.

- Amendements IFRS 7 et IFRS 9, Contrats faisant référence à l'électricité dépendante de facteurs naturels.
- Améliorations annuelles des normes IFRS – Volume 11.

Ces amendements n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Les amendements suivants sont applicables pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2027 :

- IFRS 18, Présentations et informations à fournir dans les états financiers.

La norme IFRS 18, publiée le 9 avril 2024, remplacera IAS 1, Présentation des états financiers. L'approbation de la Commission européenne était toujours en attente au 31 décembre 2025. Les principaux enjeux et les impacts de l'application des textes de cette norme sur la présentation des états financiers sont en cours d'analyse.

NOTE 1.3. APPLICATION DE LA NORME IAS 29

Principes comptables

La norme IAS 29, *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* requiert de retraiter les éléments non-monétaires des actifs, passifs et capitaux propres du pays en hyperinflation ainsi que leur compte de résultat pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de leur monnaie fonctionnelle, entraînant un profit ou une perte sur la position monétaire nette qui est enregistrée en résultat net en Autres produits ou Autres charges financières. De plus, les états financiers des filiales de ces pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée conformément à la norme IAS 21.

Application et principales incidences comptables

Danone applique la norme à l'Argentine depuis les comptes annuels 2018, à l'Iran depuis les comptes annuels 2020, à la Turquie depuis les comptes annuels 2022 et au Ghana depuis les comptes annuels 2023.

Argentine

En 2025, Danone a utilisé l'indice des prix à la consommation (CPI) pour procéder à la réévaluation du compte de résultat, des flux de trésorerie et des actifs et passifs non monétaires, en progression de 31 % par rapport à 2024 et une parité EUR/ARS pour convertir le compte de résultat de 1 704,9 (1070,1 en 2024).

L'application de la norme IAS 29 a un impact négatif de 223 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés et sur les actifs non monétaires net des passifs non monétaires au 31 décembre 2025 (impact négatif de 147 millions d'euros au 31 décembre 2024) et s'est traduite dans le compte de résultat de l'exercice 2025 par :

- une baisse du chiffre d'affaires consolidé de 38 millions d'euros et baisse du résultat opérationnel courant de 28 millions d'euros (respectivement hausse de 78 millions d'euros et baisse de 67 millions d'euros en 2024) ;
- un impact négatif sur la situation monétaire nette de 22 millions d'euros comptabilisés dans la rubrique Autres produits et charges financières (impact positif de 10 million d'euros en 2024) ;
- une charge de 82 millions d'euros dans le Résultat net – Part du Groupe (charge de 148 millions d'euros en 2024).

Turquie

En 2025, Danone a utilisé l'indice des prix à la consommation (CPI) pour procéder à la réévaluation du compte de résultat, des flux de trésorerie et des actifs et passifs non monétaires, en progression de 32 % par rapport à 2024 et une parité EUR/TRY pour convertir le compte de résultat après application d'IAS 29 au taux de clôture de 50,5 (36,7 en 2024).

L'application de la norme IAS 29 a un impact positif de 179 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés et sur les actifs non monétaires net des passifs non monétaires au 31 décembre 2025 (impact positif de 177 millions d'euros au 31 décembre 2024) et s'est notamment traduite dans le compte de résultat de l'exercice 2025 par :

- une hausse du chiffre d'affaires consolidé de 0 million d'euros et une diminution du résultat opérationnel courant de 1 million d'euros (respectivement hausse de 72 millions d'euros et augmentation de 5 millions d'euros en 2024) ;
- une perte sur la situation monétaire nette de 34 millions d'euros comptabilisé dans la rubrique Autres produits et charges financières (impact négatif de 64 millions d'euros en 2024) ;
- une charge de 35 millions d'euros dans le Résultat net – Part du Groupe (charge de 60 millions d'euros en 2024).

Iran

L'application de la norme IAS 29 n'a pas eu d'incidence significative sur l'exercice 2025, comme en 2024.

Ghana

L'application de la norme IAS 29 n'a pas eu d'incidence significative sur l'exercice 2025, comme en 2024. Le Ghana n'est plus considéré comme une économie hyperinflationniste depuis le 31 octobre 2025.

NOTE 1.4. ÉVALUATION DES EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Compte tenu de la nature des activités de Danone et de son implantation géographique, ainsi que de l'ampleur des impacts actuels et potentiels des risques et opportunités liés au changement climatique tels qu'identifiés et évalués dans ses facteurs de risques (voir chapitre 1.6 *Facteurs de risques*) ainsi que dans le chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*, Danone n'a pas identifié d'effets significatifs pour l'exercice 2025.

En particulier :

- Danone dispose de crédits carbones considérés comme non significatifs au 31 décembre 2025, et aucun passif significatif n'est reconnu à ce titre au bilan consolidé ;
- aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2025 ;
- en 2025, le Groupe n'a pas identifié d'effets significatifs pouvant remettre en cause la valeur des actifs corporels, incorporels et des actifs non financiers. La mise en œuvre des plans d'actions nécessaires pour l'adaptation des usines et des outils de production ne conduit pas à identifier au 31 décembre 2025 un risque d'obsolescence et ne remet pas en cause la durée d'amortissement de ces actifs.

Par ailleurs, au 31 décembre 2025, le Groupe a intégré dans ses plans d'affaires les coûts identifiés relatifs au pilier Nature du Danone Impact Journey, tels que décrits dans le chapitre 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, qui comprend notamment les objectifs du Groupe en matière de lutte contre les effets du changement climatique. La mise en œuvre de ces effets dans les tests de dépréciation n'a pas mis en évidence de perte de valeur pour l'exercice 2025 tel que décrit en Note 10.3 des Annexes aux comptes consolidés.

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

NOTE 2.1. FAITS MARQUANTS

	Notes
Acquisition d'une participation majoritaire dans Kate Farms	3

NOTE 3. ACQUISITION D'UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS KATE FARMS

NOTE 3.1. CONTEXTE

- Le 12 mai 2025, Danone a annoncé la signature d'un accord définitif en vue d'acquérir une participation majoritaire dans *Kate Farms*.
- Le 1er juillet 2025, Danone a annoncé la finalisation de l'acquisition d'une participation majoritaire dans *Kate Farms*.

Kate Farms est une entreprise américaine en forte croissance, spécialisée dans la nutrition médicale et du quotidien, à base d'ingrédients biologiques d'origine végétale. *Kate Farms* est la marque végétale numéro 1 recommandée par les médecins aux États-Unis. En unissant les marques *Kate Farms*, Nutricia, *Real Food Blends* et *Functional Formularies*, Danone sera en mesure de servir un plus grand nombre de patients, de consommateurs et de professionnels de santé en Amérique du Nord, en proposant une gamme complémentaire et différenciée de solutions nutritionnelles de haute qualité, adaptées à une grande diversité de besoins.

En ligne avec sa stratégie Renew, Danone renforce ainsi ses activités de nutrition médicale pour permettre un meilleur accès à ceux ayant besoin d'une nutrition spécialisée, tout au long de leur parcours de santé, que ce soit dans les hôpitaux, à domicile, en ligne ou en magasin.

Danone s'associe avec l'équipe de direction de *Kate Farms* pour accélérer la croissance de ses activités de nutrition médicale en Amérique du Nord, tout en poursuivant la mission de *Kate Farms* : mieux servir les patients et les familles aux États-Unis et à l'international.

Dès le 1er juillet 2025, Brett Matthews, ancien PDG de *Kate Farms*, devient Président Directeur Général des activités de Nutrition Médicale nord-américaine de Danone.

NOTE 3.2. EFFETS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2025

Prix d'acquisition

Danone a acquis une participation majoritaire à hauteur de 96 % dans *Kate Farms*, avec des intérêts minoritaires à hauteur de 4 %. Danone exerce un contrôle exclusif au sens de la norme IFRS 10 *États financiers consolidés*, de l'entité *Kate Farms* depuis la prise de contrôle le 1er juillet 2025. L'entité est consolidée par intégration globale depuis cette même date.

Le prix d'acquisition s'élève à 839 millions d'euros soit 983 millions de dollars américain représentant la participation de 96 % dans *Kate Farms*, et comprend notamment :

- un paiement en numéraire de 770 millions d'euros, soit 902 millions de dollars américain réglés à la date d'acquisition ;
- Un complément de prix (*earn-out*), dont le règlement est prévu début 2027, en fonction des performances de l'exercice 2026. L'earn-out n'a pas d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Allocation du prix d'acquisition

Conformément à la norme IFRS 3, *Regroupement d'entreprises*, l'allocation du prix d'acquisition a été réalisée sur une base provisoire et intégrée dans les états financiers au 31 décembre 2025.

(en millions d'euros)	À la date d'acquisition 2025
Actifs nets acquis à 100 %	99
Marque reconnue	352
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(16)
Impôts différés passifs relatifs à la marque reconnue	(88)
Goodwill partiel	492
JUSTE VALEUR À LA DATE D'ACQUISITION DE LA CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE	**839**

Marque

La marque *Kate Farms* a été reconnue en tant qu'immobilisation incorporelle identifiée à la date d'acquisition, conformément aux principes d'IFRS 3.

La marque, bénéficiant d'une forte notoriété auprès des professionnels de santé et d'une position de leader sur le marché américain de la nutrition médicale d'origine végétale, a été valorisée à sa juste valeur pour un montant de 352 millions d'euros.

La méthode de valorisation retenue est celle des redevances, approche communément utilisée pour l'évaluation des marques à durée de vie indéterminée lors d'un regroupement d'entreprises et Danone procède à cette même méthode pour le suivi de valeur de ses marques.

Goodwill provisoire

Le *goodwill* enregistré à la suite de l'acquisition de *Kate Farms* reflète principalement les synergies attendues entre *Kate Farms*, les activités de Nutrition Spécialisée (notamment via *Functional Formularies*) de la zone nord-américaine du Groupe (North America).

Ces synergies résultent d'une combinaison de facteurs opérationnels et commerciaux structurants. Elles incluent notamment :

- l'élargissement de la couverture hospitalière, rendu possible par la complémentarité des portefeuilles de produits et par l'intégration de *Kate Farms* dans le réseau de distribution clinique existant ;
- le renforcement de la présence auprès des professionnels de santé, facilité par la reconnaissance scientifique et médicale de la marque *Kate Farms* ;
- l'extension du réseau de distribution, en particulier sur les segments retail et e-commerce en forte croissance aux États-Unis, permettant une pénétration élargie auprès de nouveaux consommateurs.

Le montant total du *goodwill* s'élève à 492 millions d'euros.

Autres informations

- Les frais d'acquisition ainsi que les coûts d'intégration de la période ont été comptabilisés dans les comptes consolidés de Danone et s'élèvent à 37 millions d'euros. Ces coûts ont été enregistrés en Autre produits et charges opérationnels.
- La contribution de *Kate Farms* au chiffre d'affaires consolidé du Groupe depuis la date d'acquisition n'est pas significative. De même, si l'opération avait été réalisée au 1er janvier 2025, l'impact sur le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2025 ainsi que sur le résultat opérationnel courant du Groupe demeurent non significatifs, conformément aux exigences d'information pro forma prévues par IFRS 3.

NOTE 4. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE

NOTE 4.1. PRINCIPES COMPTABLES

Sociétés consolidées par intégration globale

Les états financiers consolidés regroupent, par intégration globale, les comptes des filiales dont le Groupe détient, directement ou indirectement, la capacité de contrôle exclusif. Le contrôle exclusif sur une entité s'apprécie (i) par le pouvoir que le Groupe a sur cette entité, (ii) s'il est exposé ou a droit à des rendements variables en raison des relations avec cette entité, et (iii) s'il exerce son pouvoir sur l'entité de manière à influer sur le montant des rendements qu'il obtient de l'entité.

L'intégration globale permet de prendre en compte, après élimination des opérations et résultats internes, l'ensemble des actifs, passifs et éléments du compte de résultat des sociétés concernées, la part des résultats et des capitaux propres revenant aux sociétés du Groupe (Part du Groupe) étant distinguée de celle relative aux intérêts des autres actionnaires (Intérêts ne conférant pas le contrôle). Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé (y compris les dividendes) sont éliminés.

Regroupement d'entreprises : acquisitions avec prise de contrôle, cession partielle avec perte de contrôle

La comptabilisation des opérations de prise de contrôle ou de cession partielle avec perte de contrôle peut être synthétisée comme suit :

- lors d'une prise de contrôle, les coûts accessoires aux transactions sont comptabilisés en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels et présentés dans les flux de trésorerie provenant de l'exploitation sur l'exercice. Par ailleurs, les ajustements de prix sont enregistrés initialement à leur juste valeur dans le prix d'acquisition. Les variations ultérieures de valeur des ajustements de prix sont enregistrées en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels ;
- lors d'une prise (ou perte) de contrôle, la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (ou résiduelle) est enregistrée en résultat, dans la rubrique des (i) Autres produits et charges opérationnels lors d'une perte de contrôle, (ii) Résultats des sociétés mises en équivalence lors de la prise de contrôle d'une entité auparavant mise en équivalence, et (iii) Autres produits et charges financiers lors de la prise de contrôle d'une entité auparavant comptabilisée en titres non consolidés ;
- lors d'une prise de contrôle, les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés, soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise, soit à leur juste valeur. Dans ce dernier cas, l'écart d'acquisition est alors majoré de la part revenant à ces intérêts ne conférant pas le contrôle. Ce choix se fait de manière individuelle, pour chaque opération d'acquisition.

Les regroupements d'entreprises peuvent être comptabilisés sur des bases provisoires, les montants affectés aux actifs et passifs identifiables acquis et le *goodwill* sont susceptibles d'être modifiés dans un délai maximum d'un an à compter de leur date d'acquisition.

Acquisitions ou cessions d'intérêts dans des sociétés contrôlées sans impact sur le contrôle

Les opérations d'achat ou de cession de parts d'intérêts dans des sociétés contrôlées qui n'amènent pas de prise ou perte de contrôle sont comptabilisées directement en capitaux propres dans la rubrique Bénéfices accumulés, comme des transferts entre la Part du Groupe et la part des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans les capitaux propres consolidés, sans effet en résultat et les flux de trésorerie correspondant sont présentés en flux de financement. Les coûts liés à ces transactions suivent le même traitement comptable.

NOTE 4.2. PRINCIPAUX CHANGEMENTS DE LA PÉRIODE

Exercice 2025

				Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre	
(en pourcentage)	Zone (Pays)	Catégorie	Date d'opération [a]	2024	2025
PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES POUR LA PREMIÈRE FOIS AU COURS DE L'EXERCICE					
The Akkermansia Company SA [b]	Europe (Belgique) et Amérique du Nord (États-Unis)	EDP	Juin	–	100 %
Kate Farms [c]	Amérique du Nord (États-Unis)	Nutrition Spécialisée	Juillet	–	96 %
PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AVEC CHANGEMENT DANS LE POURCENTAGE DE DÉTENTION					
—	–	–	–	–	–
PRINCIPALES SOCIÉTÉS QUI NE SONT PLUS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE					
Danone Dairy Pars [d]	Asie, Moyen-Orient et Afrique (Iran)	EDP	Décembre	100 %	–

(a) Mois de l'exercice 2025.

(b) Le 25 juin 2025, Danone a annoncé l'acquisition de The Akkermansia Company, une entreprise belge pionnière dans le domaine de la biotique. Le montant du goodwill définitif s'élève à 52 millions d'euros au 31 décembre 2025.

(c) Le 1er juillet 2025, Danone a annoncé la finalisation de l'acquisition d'une participation majoritaire dans Kate Farms (voir Note 3).

(d) Le 1er décembre 2025, Danone a signé un accord pour la vente l'entreprise iranienne Danone Dairy Pars. Au 31 décembre 2025, le résultat de cession s'élève à (77) millions d'euros et a été reconnu en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice (voir Note 7.2 des Annexes aux comptes consolidés). Le résultat de cession est principalement lié au recyclage des écarts de conversion.

Par ailleurs, le 18 novembre 2025, Danone a annoncé la signature d'un accord pour la cession de la marque *Proviva* et de l'usine Lunnarp, deux entités suédoises. Les actifs et passifs associés ont été reclassés comme détenus en vue de leur cession au 31 décembre 2025, conformément à la norme IFRS 5. La transaction est considérée comme non significative pour le Groupe au 31 décembre 2025.

Exercice 2024

				Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre	
(en pourcentage)	Zone (Pays)	Catégorie	Date d'opération [a]	2023	2024
PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES POUR LA PREMIÈRE FOIS AU COURS DE L'EXERCICE					
Nutritional Medicinals, LLC [b]	Amérique du Nord (États-Unis)	Nutrition Spécialisée	Mai	–	100 %
PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AVEC CHANGEMENT DANS LE POURCENTAGE DE DÉTENTION					
—	–	–	–	–	–
PRINCIPALES SOCIÉTÉS QUI NE SONT PLUS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE					
Michel et Augustin [c]	Europe et Amérique du Nord (France et États-Unis)	EDP	Février	100 %	–
Horizon Organic Dairy, LLC	Amérique du Nord (États-Unis)	EDP	Avril	100 %	30 %
JSC Danone Russie	Reste du Monde (Russie)	EDP	Mai	100 %	–

(a) Mois de l'exercice 2024.

(b) Le 1er mai 2024, Danone a annoncé l'acquisition de Functional Formularies, leader aux États-Unis de l'alimentation par sonde à base d'aliments, auprès de Swander Pace Capital. Danone a finalisé l'acquisition de Functional Formularies qui est consolidée par intégration globale. Le montant du goodwill définitif s'élève à 122 millions d'euros au 31 décembre 2024.

(c) Le 6 décembre 2023, Danone a annoncé sa volonté de céder l'entreprise française Michel et Augustin. Le 29 février 2024, la cession des actifs et passifs associés a été finalisée. Au 31 décembre 2024, le résultat de cession s'élève à 36 millions d'euros a été reconnu en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice (voir Note 7.2 des Annexes aux comptes consolidés).

NOTE 4.3. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2025, qu'elles soient consolidées directement ou indirectement par intégration globale ou qu'elles soient mises en équivalence, est disponible sur le site internet de Danone (www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/listedesfiliales2025.pdf).

NOTE 4.4. COMPTABILISATION DES PRISES DE CONTRÔLE AUTRES QUE KATE FARMS RÉALISÉES EN 2025

Les regroupements d'entreprises autres que *Kate Farms* réalisés en 2025 ne sont pas significatifs.

NOTE 4.5. COMPTABILISATION DES PRISES DE CONTRÔLE RÉALISÉES EN 2024

La finalisation de la comptabilisation des regroupements d'entreprises réalisés en 2024 n'a pas donné lieu à d'ajustements significatifs.

NOTE 4.6. DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE

Principales sociétés consolidées par intégration globale et non détenues à 100 % en termes de résultat net et d'actifs nets consolidés

Les actionnaires minoritaires des principales sociétés consolidées et non détenues à 100 % par le Groupe ne sont pas significatifs au 31 décembre 2025.

Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Principes comptables

Danone a consenti à des tiers détenant des intérêts ne conférant pas le contrôle dans certaines sociétés consolidées, des options de vente sur tout ou partie de leur participation dans ces sociétés. Ces dettes financières ne portent pas intérêt.

En application d'IAS 32, *Instruments financiers : Présentation*, lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'options de vente de leur participation au Groupe, une dette financière est constatée pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, la contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

- d'une part en réduction de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- d'autre part, en diminution des capitaux propres – Part du Groupe pour le montant de la dette qui excède la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant. Cette rubrique est ajustée à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle. En l'absence de prescriptions précises des IFRS, le Groupe a appliqué les recommandations de l'AMF émises en novembre 2009.

Variation de la période

(en millions d'euros)	2024	2025
Au 1er janvier	356	317
Nouvelles options	–	44
Exercices d'options [(a)]	–	–
Variation de la valeur actuelle des options en cours	(39)	11
AU 31 DÉCEMBRE [(b)]	**317**	**372**

(a) Valeur comptable à date de clôture de la période précédente pour les options exercées.
(b) Pour la plupart, le prix d'exercice est évalué sur le chiffre d'affaires et sur les flux de trésorerie actualisés.

NOTE 5. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

NOTE 5.1. PRINCIPES COMPTABLES

Comptabilisation

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence. La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres détenus dans une entité associée ou contrôlée conjointement le coût d'acquisition de ces titres ajusté de la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net de l'entité depuis son acquisition.

Lors de l'acquisition de titres des sociétés comptabilisées par mise en équivalence, le prix d'acquisition des titres est affecté aux actifs et passifs acquis évalués à leur juste valeur. L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis représente le *goodwill* qui est intégré à la valeur comptable des titres.

Le Résultat des sociétés mises en équivalence comprend principalement les éléments suivants :

- quote-part de résultat du Groupe dans ces sociétés sur la base d'estimés ;
- résultat de cession de titres de ces sociétés ;
- écart de réévaluation lors d'une perte d'influence sans cession de titres ;
- dépréciation de titres de ces sociétés.

Suivi de valeur

Le Groupe procède à la revue de la valeur de ses titres mis en équivalence lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. S'agissant des titres cotés, une baisse significative ou prolongée de leur cours de bourse en deçà du cours historique constitue un indice de perte de valeur.

Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de la participation devient inférieure à sa valeur nette comptable dans la rubrique Résultats des sociétés mises en équivalence.

NOTE 5.2. PRINCIPAUX CHANGEMENTS DE LA PÉRIODE

Exercice 2025

Danone n'a enregistré aucun changement significatif au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

Exercice 2024

Danone n'a enregistré aucun changement significatif au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2024.

NOTE 5.3. VALEUR NETTE COMPTABLE ET VARIATION DE LA PÉRIODE

		2024			2025		
(en millions d'euros)	Notes	***Goodwill* nets**	**Part du Groupe dans l'actif net et les résultats**	**Total**	***Goodwill* nets**	**Part du Groupe dans l'actif net et les résultats**	**Total**
Au 1er janvier		**165**	**251**	**416**	**186**	**397**	**583**
Acquisitions, prises d'influence de l'exercice et augmentation de capital		–	6	**6**	–	4	**4**
Cessions, pertes d'influence de l'exercice, baisse du taux de détention		–	–	**–**	–	–	**–**
Reclassement en actifs détenus en vue de leur cession	5.2	–	–	**–**	–	–	**–**
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres	5.4	–	30	**30**	–	91	**91**
Dividendes versés		–	(23)	**(23)**	–	(24)	**(24)**
Écart de conversion		21	187	**208**	(15)	(17)	**(32)**
Perte de valeur		–	–	**–**	1	–	**1**
Ajustement de la quote-part du Groupe dans la situation nette		–	(54)	**(54)**	–	105	**105**
AU 31 DÉCEMBRE		**186**	**397**	**583**	**172**	**557**	**729**

NOTE 5.4. RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2024	2025
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres		30	91
Perte de valeur [(a)]	5.5	–	1
Résultat de cession, de réévaluation et autres	5.2	–	–
TOTAL		**30**	**92**

(a) Correspond aux dotations et reprises.

NOTE 5.5. SUIVI DE LA VALEUR DES AUTRES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Revue de valeur au 31 décembre 2025

À l'issue de la revue des autres titres mis en équivalence, le Groupe a enregistré une perte de valeur sans incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Revue de valeur au 31 décembre 2024

À l'issue de la revue des autres titres mis en équivalence, le Groupe n'avait enregistré aucune perte de valeur.

NOTE 6. ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

NOTE 6.1. PRINCIPES COMPTABLES

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Danone est principalement composé de ventes de produits finis. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert de contrôle des produits. Il est enregistré net des remises et ristournes accordées aux clients, des coûts liés aux accords commerciaux, des coûts de référencement ou liés aux actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et des engagements avec les clients concernés.

Coût des produits vendus

Le coût des produits vendus comprend principalement les coûts industriels, notamment coûts des matières premières, amortissements des actifs industriels et coûts du personnel dédiés à l'activité production.

Frais sur vente

Les frais sur vente comprennent principalement les dépenses de marketing, les coûts de promotion des produits auprès des consommateurs, les coûts de personnel directement dédiés à la vente des produits, et les coûts logistiques et de transport.

Frais généraux

Les frais généraux comprennent principalement les autres coûts de personnel et administratifs.

Frais de Recherche et Développement

Les frais de développement sont généralement constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus en raison du délai très court entre la date à laquelle la faisabilité technique est démontrée et la date de commercialisation des produits, voir Note 10 des *Annexes aux comptes consolidés*.

NOTE 6.2. SECTEURS OPÉRATIONNELS

Principes généraux

Les principaux décideurs opérationnels (le Directeur Général Antoine de SAINT-AFFRIQUE, et le Directeur Général Adjoint Groupe, en charge des fonctions Finances, Technologie & Data, Jürgen ESSER) suivent et évaluent la performance de Danone selon les cinq zones géographiques suivantes, qui correspondent aux cinq secteurs opérationnels selon la norme IFRS 8 :

- Europe ;
- Amérique du Nord, incluant les États-Unis et le Canada ;
- Chine, Asie du Nord & Océanie ;
- Amérique latine ;
- Asie, Moyen-Orient et Afrique, incluant la Turquie et la CEI.

Les indicateurs clés revus et utilisés en interne par les principaux décideurs opérationnels pour évaluer la performance de ces secteurs opérationnels sont :

- chiffre d'affaires ;
- résultat opérationnel courant ;
- marge opérationnelle courante, qui correspond au ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires.

Seuls ces indicateurs font l'objet d'un suivi par catégorie (EDP, Nutrition Spécialisée et Eaux).

Évolution de l'organisation géographique à partir du 1er janvier 2026

Danone a annoncé le 26 août 2025 la transformation de ses zones géographiques, qui sera effective dès le 1er janvier 2026. Le groupe opèrera autour de trois zones géographiques :

- EMEA (Europe, Turquie, Moyen-Orient, Afrique) ;
- APAC (Asie, Pacifique) ;
- Amériques.

Informations par zone géographique

Chiffre d'affaires, Résultat opérationnel courant, Marge opérationnelle courante

	Exercice clos le 31 décembre					
	Chiffre d'affaires [a]		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
(en millions d'euros, sauf pourcentage)	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Europe [b]	9 568	9 779	1 143	1 178	11,9 %	12,0 %
Amérique du Nord	6 579	6 316	749	694	11,4 %	11,0 %
Chine, Asie du Nord & Océanie	3 694	3 953	1 086	1 154	29,4 %	29,2 %
Amérique latine	3 029	2 792	113	179	3,7 %	6,4 %
Asie, Moyen-Orient & Afrique	4 506	4 444	468	460	10,4 %	10,4 %
TOTAL GROUPE	**27 376**	**27 283**	**3 558**	**3 665**	**13,0 %**	**13,4 %**

(a) Chiffre d'affaires hors Groupe.
(b) Dont un chiffre d'affaires de 2 300 millions d'euros réalisé en France en 2025 (2 297 millions d'euros en 2024).

Informations par catégorie

Chiffre d'affaires, Résultat opérationnel courant, Marge opérationnelle courante

	Exercice clos le 31 décembre					
	Chiffre d'affaires [a]		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
(en millions d'euros, sauf pourcentage)	2024	2025	2024	2025	2024	2025
EDP	13 463	13 158	1 142	1 121	8,5 %	8,5 %
Nutrition Spécialisée	8 936	9 277	1 842	2 016	20,6 %	21,7 %
Eaux	4 977	4 848	574	528	11,5 %	10,9 %
TOTAL GROUPE	**27 376**	**27 283**	**3 558**	**3 665**	**13,0 %**	**13,4 %**

(a) Chiffre d'affaires hors Groupe.

Autres informations

Dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires par origine

	Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	2024	2025
États-Unis	21 %	20 %
Chine	11 %	12 %
France	8 %	8 %
Royaume-Uni	6 %	6 %
Indonésie	6 %	5 %
Mexique	5 %	5 %
Espagne	4 %	4 %
Allemagne	4 %	4 %
Pologne	3 %	3 %
Canada	3 %	3 %

Actifs non courants : immobilisations corporelles et incorporelles

Valeur nette comptable

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Europe [(a)]	11 732	11 774
Amérique du Nord	10 432	9 860
Chine, Asie du Nord & Océanie	5 415	5 073
Amérique latine	641	690
Asie, Moyen-Orient & Afrique	2 308	2 183
TOTAL GROUPE	**30 528**	**29 581**

(a) Comprend 2 552 millions d'euros au titre des immobilisations corporelles et incorporelles en France au 31 décembre 2025 (2 424 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels

	2024		2025	
(en millions d'euros)	**Dotations aux amortissements et dépréciations**	***Dont droits d'utilisation*** [(a)]	**Dotations aux amortissements et dépréciations**	***Dont droits d'utilisation*** [(a)]
Europe	(514)	*(97)*	(561)	*(108)*
Amérique du Nord	(240)	*(17)*	(428)	*(13)*
Chine, Asie du Nord & Océanie	(71)	*(13)*	(63)	*(11)*
Amérique latine	(157)	*(37)*	(137)	*(50)*
Asie, Moyen-Orient & Afrique	(186)	*(29)*	(165)	*(31)*
TOTAL GROUPE	**(1 168)**	***(193)***	**(1 355)**	***(211)***

(a) En application d'IFRS 16, Contrats de location.

NOTE 6.3. AUTRES ÉLÉMENTS COURANTS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Autres produits et charges

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Taxes diverses [(a)]	(76)	(41)
Coûts de restructurations [(b)]	(8)	(17)
Plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels	6	14
Autres [(c)]	(25)	(58)
TOTAL	**(102)**	**(102)**

(a) Comprend notamment des taxes sur le chiffre d'affaires.
(b) Hors opérations de restructurations stratégiques ou de transformation.
(c) Comprend des écarts de change, des dépréciations d'actifs corporels, des provisions pour créances douteuses et plusieurs autres éléments.

NOTE 6.4. BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

Principes comptables

Stocks

Les stocks et les travaux en cours sont évalués au plus bas de leur coût de revient et leur valeur nette de réalisation. Le coût de revient des stocks est mesuré selon la méthode du coût moyen pondéré.

Créances vis-à-vis des clients

Les créances clients sont comptabilisées au bilan consolidé au coût amorti.

Provisions pour dépréciation

Les provisions pour dépréciation concernent principalement des litiges sur lesquels Danone est en discussion avec les clients. Des provisions pour dépréciation pour pertes attendues sont comptabilisées à hauteur des pertes de crédit attendues sur la durée de vie de la créance.

Conversion des opérations en devises

Lorsqu'elles ne sont pas couvertes, les transactions libellées en devises sont évaluées en fonction des cours de change en vigueur à la date de réalisation des transactions. Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion de transactions en devises figurent dans la rubrique Autres produits et charges du compte de résultat. Lorsqu'elles font l'objet d'une couverture, l'impact de la couverture est comptabilisé sur la même ligne que celle de l'élément couvert. L'ensemble ressort ainsi au taux couvert, les points de terme étant comptabilisés dans la rubrique des Autres produits et charges financiers.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2024**	**2025**
Matières premières, produits en cours de fabrication et matériaux divers	1 291	1 204
Produits finis	1 215	1 325
Provisions pour dépréciation des stocks	(229)	(205)
MONTANT NET DES STOCKS	**2 277**	**2 325**
Clients et autres créances d'exploitation	3 035	3 152
Pertes de crédit attendues	(113)	(109)
MONTANT NET DES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	**2 922**	**3 042**
État et collectivités	976	802
Instruments dérivés - actifs [(a)]	60	46
Autres	351	352
TOTAL DES AUTRES ACTIFS COURANTS	**1 387**	**1 200**
TOTAL DES ÉLÉMENTS D'ACTIFS COURANTS	**6 586**	**6 567**
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	**(5 147)**	**(5 421)**
Remises de fin d'année à accorder aux clients	(1 482)	(1 618)
État et collectivités	(438)	(436)
Personnel et charges sociales	(1 283)	(1 322)
Instruments dérivés - passifs [(a)]	(79)	(60)
Autres	(489)	(480)
TOTAL DES AUTRES PASSIFS COURANTS [(b)]	**(3 771)**	**(3 916)**
TOTAL DES ÉLÉMENTS PASSIFS COURANTS	**(8 918)**	**(9 337)**
BESOIN EN FOND DE ROULEMENT	**(2 332)**	**(2 770)**
En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé	(8,5) %	(10,2) %

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

(b) Exclut les Autres provisions courantes (voir Note 15.2).

Risque de crédit sur créances clients et comptes rattachés

Exposition au risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie viendrait à manquer à ses obligations de paiement contractuelles. L'échéance de paiement des créances clients est généralement de 30 jours et les clients principaux sont essentiellement présents dans le secteur de la grande distribution pour lequel le risque de crédit est faible.

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de très nombreux pays, de la présence des principaux clients dans le secteur de la grande distribution, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit significatif, ni à une dépendance économique marquée vis-à-vis d'un client en particulier.

Chiffre d'affaires réalisé avec les premiers clients du Groupe et comptes rattachés en retard de paiement et non encore totalement dépréciés

	Au 31 décembre	
(en pourcentage)	**2024**	**2025**
PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ RÉALISÉ AVEC LES PREMIERS CLIENTS DU GROUPE		
Premier client du Groupe	6,5 %	6,4 %
Cinq premiers clients du Groupe	13,7 %	14,2 %
Dix premiers clients du Groupe	19,7 %	20,4 %
PART DES CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS EN RETARD DE PAIEMENT ET NON TOTALEMENT DÉPRÉCIES [(a)]	**4,2 %**	**3,1 %**

(a) En retard de paiement de plus de 30 jours.

Valeur nette des créances et dettes envers les clients

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Clients et autres créances d'exploitation	3 035	3 152
Pertes de crédit attendues	(113)	(109)
MONTANT NET DES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	**2 922**	**3 042**
Remises de fin d'année à accorder aux clients [(a)]	(1 482)	(1 618)
VALEUR NETTE TOTALE DES CRÉANCES ET DETTES ENVERS LES CLIENTS	**1 440**	**1 424**

(a) Montant comptabilisé en passif courant dans le bilan consolidé du Groupe.

Programmes d'affacturage

Au 31 décembre 2025 comme au 31 décembre 2024, le montant des créances clients et comptes rattachées décomptabilisés dans le cadre des programmes d'affacturage sans recours sont considérés comme non significatifs.

Programmes d'affacturage inversé

Principes comptables

Danone a recours à des programmes d'affacturage inversé avec des institutions financières auprès desquelles le Groupe a domicilié le paiement des factures des fournisseurs qui ont conclu des contrats bilatéraux avec ces institutions financières pour être en capacité de leur céder les créances qu'ils ont avec Danone. Une analyse des principales caractéristiques confirme la qualification et la présentation de ces contrats en dettes fournisseurs. Ainsi, Danone vérifie les caractéristiques suivantes :

- l'opération de cession de créance est totalement indépendante de la relation commerciale ;
- le fournisseur conserve toute latitude pour décider, au cas par cas, d'escompter ses factures ;
- la date de paiement au fournisseur ou à la banque correspond à la date de paiement indiquée sur la facture ;
- Danone n'est pas impacté par le résultat de l'escompte des factures, puisque cet escompte est entièrement à la charge du fournisseur et est payé directement à la banque ;
- les termes de paiement aux fournisseurs restent dans les conditions normales du secteur et de la réglementation locale ;
- ces programmes ne contiennent pas de caractéristiques de type dette tels que les frais payés à la banque ou au fournisseur.

Programmes d'affacturage inversé de l'exercice 2025

Danone a recours à ces programmes d'affacturage inversé dans le cadre normal de ses affaires. Ces programmes sont mis en place dans un cadre strict, en particulier :

- utilisation et fonctionnement comme outil de paiement ;
- exclusivement pour des factures approuvées ;
- paiement par Danone en respectant les conditions de la facture, notamment délais de paiement, en conformité avec les réglementations et pratiques locales en vigueur ;
- sans coût pour Danone.

Au 31 décembre 2025, les dettes fournisseurs incluses dans les programmes d'affacturage inversé sont présentés en dettes opérationnelles dans la rubrique Fournisseurs et dettes rattachées jusqu'au paiement par Danone.

Ces programmes ont été mis en place par plusieurs filiales du Groupe réparties dans plusieurs géographies. Au 31 décembre 2025, comme au 31 décembre 2024, ces programmes sont considérés comme non significatifs et n'ont pas d'incidence significative sur l'exposition du Groupe au risque de liquidité. La politique de gestion du risque de liquidité de Danone est décrite dans la Note 11.2 des Annexes aux comptes consolidés.

NOTE 6.5. ACTIFS CORPORELS, INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET CONTRATS DE LOCATION (DROITS D'UTILISATION)

Principes comptables

Immobilisations corporelles acquises

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou de production.

Amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilisation estimées des actifs :

- constructions : 15 à 40 ans ;
- matériels, mobiliers, installations : 5 à 20 ans ;
- autres immobilisations : 3 à 10 ans.

La dotation aux amortissements des immobilisations corporelles est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de leur nature et de leur utilisation.

Emballages consignés

Les emballages commerciaux consignés (notamment les bonbonnes dans la Catégorie Eaux) sont évalués à leur coût de revient. Sur la base des statistiques propres à chaque entité du Groupe, ils sont amortis selon le mode linéaire sur la plus courte des deux durées suivantes :

- la durée de vie physique qui est fonction des taux de casses interne et externe et de l'usure de l'emballage ;
- la durée de vie commerciale de l'emballage qui prend en compte les changements d'emballages prévus ou probables.

Lors du changement du montant de consignation, la dette de consignation est évaluée sur la base du nouveau montant et présentée dans la rubrique Autres provisions et passifs courants.

Actifs faisant l'objet d'un contrat de location

IFRS 16, *Contrats de location* impose pour le preneur, un modèle unique de comptabilisation des contrats de location au bilan *via* la reconnaissance d'un actif représentant un droit d'utilisation en contrepartie d'une dette locative correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location. Un impôt différé est également constaté sur la base de la différence entre la valeur nette comptable du droit d'utilisation et de la dette locative.

La charge d'amortissement de l'actif droit d'utilisation est présentée dans les différentes rubriques du résultat consolidé et la charge d'intérêt relative à la dette locative en Coût de l'endettement financier brut.

Les flux de trésorerie relatifs aux paiements des loyers sont présentés en trésorerie provenant :

- de l'activité de financement pour la part correspondant aux remboursements de la dette locative ;
- de l'exploitation pour la part correspondant aux intérêts de la dette locative.

Danone utilise un taux d'endettement marginal pour déterminer la dette locative, à moins que le taux d'intérêt implicite du contrat de location soit facilement déterminable. Il est calculé par devise et par maturité, sur la base du taux de financement interne auquel est ajouté un *spread* de crédit des émissions obligataires de la Société Danone SA, en considérant un profil de remboursement linéaire.

La durée de location retenue est la durée non résiliable pendant laquelle Danone dispose du droit d'utilisation de l'actif sous-jacent à laquelle s'ajoutent, si leur exercice est jugé raisonnablement certain, les options de renouvellement ou de résiliation prévues aux contrats. Le droit d'utilisation est amorti sur la durée du contrat ou sur la durée d'utilité si l'exercice d'une option d'achat est jugé raisonnablement certain.

Danone utilise les mesures de simplification prévues par IFRS 16 et par conséquent :

- ne retraite pas les contrats de location portant sur des actifs sous-jacents de faible valeur et, dont la durée raisonnablement certaine est inférieure à 12 mois. La charge de location est comptabilisée en résultat conformément à l'exécution des contrats ;
- distingue les composantes locatives et non locatives d'un contrat et le comptabilise en conséquence.

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	2024 Terrains et constructions	2024 Installations techniques, matériel et outillage	2024 Autres et en cours	2024 Total	2025 Terrains et constructions	2025 Installations techniques, matériel et outillage	2025 Autres et en cours	2025 Total
VALEUR NETTE								
Au 1er janvier	**2 717**	**2 508**	**1 216**	**6 441**	**2 680**	**2 525**	**1 314**	**6 519**
Investissements [a]	34	108	656	798	42	98	763	902
Cessions	(2)	–	(17)	(19)	(5)	(5)	(7)	(16)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	1	0	(0)	1	(2)	(4)	(2)	(8)
Variations de périmètre	(1)	–	–	(1)	1	(3)	(1)	(3)
Écarts de conversion	11	–	(22)	(11)	(119)	(110)	(69)	(299)
Perte de valeur [a] [b] [c]	(8)	(35)	(20)	(63)	(11)	(67)	(26)	(105)
Dotations aux amortissements [a]	(153)	(440)	(131)	(724)	(151)	(409)	(124)	(684)
Effets des éléments ci-dessus sur les droits d'utilisation (brut) [d]	102	22	104	228	177	26	107	310
Effets des éléments ci-dessus sur les droits d'utilisation (amortissements et perte de valeur) [d]	(111)	(19)	(63)	(193)	(119)	(21)	(73)	(212)
Autres [e]	90	381	(409)	62	112	443	(517)	38
AU 31 DÉCEMBRE	**2 680**	**2 525**	**1 314**	**6 519**	**2 605**	**2 475**	**1 365**	**6 445**
Dont droits d'utilisation cumulés [d]	*559*	*142*	*201*	*902*	*616*	*146*	*228*	*991*
Dont montant brut cumulé	*5 234*	*9 257*	*2 448*	*16 939*	*5 126*	*9 123*	*2 539*	*16 789*
Dont amortissements et pertes de valeur cumulés	*(2 558)*	*(6 729)*	*(1 133)*	*(10 420)*	*(2 522)*	*(6 647)*	*(1 174)*	*(10 344)*

(a) Hors droits d'utilisation.
(b) Et amortissements accélérés.
(c) Correspond aux dotations et reprises.
(d) En application d'IFRS 16, Contrats de location.
(e) Correspond principalement aux effets de l'application d'IAS 29 (voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés).

Suivi de la valeur des immobilisations corporelles

Lorsque des circonstances ou événements indiquent qu'une immobilisation corporelle a pu perdre de la valeur, le Groupe procède à l'examen de la valeur recouvrable de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) :

- la valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité ;
- la valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) dans le cadre des conditions d'utilisation prévues par le Groupe ;
- la valeur vénale correspond au prix de cession, net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché.

Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable d'une immobilisation s'avère être inférieure à sa valeur nette comptable.

Investissements de l'exercice

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros, sauf pourcentage)	**2024**	**2025**
Flux de trésorerie relatifs	(923)	(1 055)
En pourcentage du chiffre d'affaires	*3,4 %*	*3,9 %*

NOTE 6.6. ENGAGEMENTS HORS-BILAN RELATIFS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Engagements donnés en 2025

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(6 661)	(2 996)	(1 197)	(564)	(394)	(1 510)
Engagements liés à des investissements industriels	(220)	(181)	(37)	(1)	0	–
Garanties et nantissements donnés	(3)	(3)	–	–	–	–
Autres	(82)	(60)	(14)	(6)	(2)	(1)
TOTAL	**(6 966)**	**(3 240)**	**(1 248)**	**(571)**	**(396)**	**(1 511)**

(a) Engagements principalement relatifs à des achats de lait et ingrédients laitiers et autres matières premières alimentaires.

Engagements donnés en 2024

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(5 358)	(2 763)	(674)	(330)	(207)	(1 384)
Engagements liés à des investissements industriels	(152)	(136)	(16)	–	–	–
Garanties et nantissements donnés	(4)	(4)	–	–	–	–
Autres	(199)	(93)	(13)	(16)	(13)	(64)
TOTAL	**(5 713)**	**(2 996)**	**(703)**	**(346)**	**(220)**	**(1 448)**

(a) Engagements principalement relatifs à des achats de lait et ingrédients laitiers et autres matières premières alimentaires.

NOTE 6.7. RISQUES FINANCIERS LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

La politique de gestion des risques financiers et du Groupe et son organisation sont décrites en Notes 13.1 et 13.3 des Annexes aux comptes consolidés.

Risque de change

Identification du risque

Le Groupe opère essentiellement localement et dans la devise du pays, sans induire de risque de change. Cependant l'implantation de certaines unités de production du Groupe peut donner lieu à des facturations inter-compagnies en devises. C'est notamment le cas pour la catégorie Nutrition Spécialisée et, dans une moindre mesure, pour la catégorie EDP. De même, certaines matières premières sont facturées ou indexées en devise, en particulier dans les catégories Eaux et EDP. Enfin, le Groupe développe également certaines activités export. Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle de certaines filiales sont donc exposés aux fluctuations de taux de change par rapport à leur devise fonctionnelle.

Suivi et gestion du risque

La politique de gestion du risque de change opérationnel est décrite en Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Gestion du risque de change opérationnel*.

Exposition

En application de cette politique, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture n'est pas significative sur l'horizon couvert. Au 31 décembre 2025, les principales devises de couverture (en valeur) sont le yuan chinois, la livre sterling, le dollar américain, le peso mexicain, la roupie indonésienne et le dollar canadien.

Risque sur matières premières

Identification du risque

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait, les fruits et le sucre. Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée, majoritairement sous la forme de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Son prix est fixé localement, sur des périodes contractuelles variant d'un pays à l'autre. Les principales autres matières premières alimentaires sont les préparations à base de fruits ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les emballages). Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats régionaux ou mondiaux pour optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production et le prix du pétrole ;
- les matières premières énergétiques, qui représentent une part limitée de ses achats.

La stratégie de Danone s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence. Toutefois, l'évolution du prix des principales matières premières peut influencer la structure des résultats de Danone.

Suivi et gestion du risque

Danone gère la volatilité de leur coût au travers d'initiatives opérationnelles comme l'amélioration continue de sa productivité : Danone s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allégement des emballages, meilleure valorisation des sous-composants du lait dans ses produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats, en gérant par exemple, de manière centralisée les achats autres que le lait des catégories EDP et Nutrition Spécialisée. Par ailleurs, Danone a mis en place une politique d'achat (Market Risk Management – MRM) décrite en Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières*.

Sensibilité du résultat liée aux variations du prix de deux principales catégories de matières premières du Groupe

Effet sur le coût des matières de l'exercice considéré qu'aurait eu une hausse/baisse de leur prix appliquée uniformément à tous les pays, sur l'ensemble de l'exercice, et à taux de change constant (taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice 2025)

	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2025
(en millions d'euros)	Produits (charges)	Produits (charges)
HAUSSE DE 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	(154)	(154)
Matières plastiques dont PET/rPET	(65)	(66)
BAISSE DE 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	154	154
Matières plastiques dont PET/rPET	65	66

NOTE 7. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

NOTE 7.1. PRINCIPES COMPTABLES

Autres produits et charges opérationnels

Les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone et ont une valeur prédictive limitée, altérant l'appréciation de sa performance opérationnelle courante et son évolution.

Ils incluent principalement :

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

NOTE 7.2. AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2025

En 2025, les Autres produits et charges opérationnels de (725) millions d'euros correspondent principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	Produits/(charges) relatifs
Projets de transformation [(a)]		(348)
Dépréciation d'actifs incorporels	10.3	(225)
Impact de la cession des activités EDP en Iran [(b)]	4.2	(77)
Coûts relatifs à l'acquisition de Kate Farms	3, 4.2	(66)

(a) Principalement en Europe et en Indonésie.
(b) Principalement lié au recyclage des écarts de conversion.

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2024

En 2024, les Autres produits et charges opérationnels de (179) millions d'euros correspondent principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	Produits/(charges) relatifs
Impact de la cession des activités EDP en Russie	4.2	227
Impact de la cession des actifs relatifs aux activités de produits laitiers biologiques aux États-Unis	4.2	41
Impact de la cession de Michel et Augustin	4.2	36
Donation à l'association Danone Ecosystem		(50)
Dépréciation d'actifs incorporels	10.3	(51)
Projets de transformation [(a)]		(314)

(a) Principalement en Europe et en Amérique du Nord.

NOTE 8. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

NOTE 8.1. EFFECTIFS DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Effectifs au 31 décembre

	Au 31 décembre	
	2024	2025
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS	**89 528**	**88 670**

NOTE 8.2. CHARGES DE PERSONNEL DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2024	2025
Salaires et charges sociales [(a)]	(4 617)	(4 679)
Retraites - régimes à prestations définies [(b)]	(34)	(34)
Charges relatives aux actions sous conditions de performance (GPS) et aux *fidelity shares*	(51)	(74)

(a) Salaires après charges sociales. Comprend également les cotisations relatives aux régimes de retraites à cotisations définies.
(b) Comprend principalement les engagements provisionnés au titre du coût des services rendus.

NOTE 8.3. ENGAGEMENTS DE RETRAITE, INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET PRÉVOYANCE

Principes généraux

Le Groupe participe à la constitution des retraites de ses salariés conformément aux lois et usages des pays dans lesquels ses sociétés exercent leur activité. Il n'existe aucun passif actuariel au titre des cotisations versées dans ce cadre à des caisses de retraite indépendantes et à des organismes légaux. Le Groupe a, par ailleurs, des engagements contractuels de retraite complémentaire, d'indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance dont il a la responsabilité. Les engagements actuariels correspondants sont pris en compte, soit sous forme de cotisations versées à des organismes indépendants responsables de leur service et de la gestion des fonds, soit sous forme de provisions.

Principes comptables

Régimes de retraite à cotisations définies

Les cotisations dues au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues. Ces charges sont réparties par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

Régimes de retraite à prestations définies

Les engagements du Groupe au titre de régimes de retraite à prestations définies sont déterminés en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et en tenant compte d'hypothèses actuarielles, dont la rotation du personnel, la croissance des rémunérations et l'espérance de vie active des salariés.

Les montants comptabilisés au bilan au titre de ces régimes correspondent à la valeur actuarielle des engagements, telle que définie ci-avant, après déduction de la juste valeur des actifs des régimes (fonds de retraite auxquels le Groupe contribue, par exemple). Ils sont présentés dans la rubrique Provisions pour retraites et autres avantages à long terme. Par ailleurs, le rendement attendu des actifs des régimes est évalué sur la base du taux d'actualisation utilisé pour l'estimation de la valeur actuarielle des engagements de retraite. Les gains et pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements nets des actifs (dont l'écart entre le rendement attendu et le rendement réel des actifs des régimes) sont reconnus intégralement dans les Autres éléments du résultat global.

Les charges et produits enregistrés au titre des régimes à prestations définies correspondent principalement :

- au coût des services rendus sur l'année et des services passés (le cas échéant) répartis par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé ;
- à la désactualisation de la valeur actualisée des engagements nette du rendement attendu des actifs des régimes comptabilisée en Autres charges financières.

Projet de suspension de la réforme des retraites

Pour rappel, la Loi de Financement de la Sécurité Sociale promulguée le 14 avril 2023 relevait l'âge légal de départ à la retraite de 62 ans à 64 ans pour les salariés du régime général, correspondant à une augmentation de la durée de cotisation de 42 ans à 43 ans.

En octobre 2025, le gouvernement a annoncé un projet de suspension de cette réforme. En décembre 2025, cette suspension a été confirmée par une annonce officielle du gouvernement, indiquant que la réforme de 2023 est temporairement gelée. Dans l'attente des textes définitifs, la législation actuellement en vigueur continue de s'appliquer.

À ce titre, Danone ne constate pas d'incidence significative liée à ce projet de suspension sur les provisions IAS 19 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Autres avantages à long terme

D'autres avantages au personnel à long terme peuvent être octroyés par certaines sociétés du Groupe à leurs salariés, comme les indemnités de prévoyance et les médailles du travail. Les engagements du Groupe relatifs à ces engagements sont déterminés en appliquant une méthode similaire à celle utilisée pour déterminer les engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies.

Les montants comptabilisés au bilan au titre de ces régimes correspondent à la valeur actuarielle des engagements, telle que définie ci-avant. Ils sont présentés dans la rubrique Provisions pour retraites et autres avantages à long terme. Les gains et pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements sont reconnus intégralement en Résultat opérationnel courant de l'exercice au cours duquel ils sont constatés.

Régimes de retraite à prestations définies

Provisions pour retraites et autres avantages à long terme

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Régimes de retraite à prestations définies	870	739
Autres avantages à long terme	30	32
TOTAL	**900**	**771**

Régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

Valeur nette comptable des obligations brutes

	Au 31 décembre	
(en pourcentage)	**2024**	**2025**
Régimes de retraite des directeurs	36 %	34 %
Autres	13 %	14 %
France	49 %	48 %
Indonésie	11 %	10 %
Allemagne	9 %	9 %
Belgique	8 %	8 %
États-Unis	6 %	5 %
Irlande	5 %	5 %
Autres [(a)]	12 %	14 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

(a) Plusieurs pays dont aucun ne représente plus de 4 % des obligations brutes du Groupe.

Principal engagement du Groupe

Le principal engagement du Groupe en matière de retraites à prestations définies concerne le Régime de retraite des directeurs en France. Ce régime de retraite mis en place en 1976, dans le cadre de mesures visant à fidéliser les cadres dirigeants, bénéficie potentiellement aux Directeurs qui relevaient du statut Directeurs Groupe au 31 décembre 2003. Il a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. Au 31 décembre 2025, ce régime bénéficiait à 55 cadres ayant le statut de Directeurs Groupe (en dehors des bénéficiaires ayant déjà liquidé leurs droits), contre 170 bénéficiaires potentiels en 2003.

Principes généraux

Ce système prévoit le versement d'une rente, sous condition de présence du bénéficiaire au sein de Danone au moment du départ à la retraite, en fonction de son ancienneté et de ses derniers salaires. La rente est versée après déduction de certaines pensions correspondant : (i) pour une première catégorie de cadres dirigeants, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis au cours de leur vie professionnelle, et (ii) pour une seconde catégorie de cadres dirigeants, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis du fait de la mise en place de régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société. Elle peut atteindre au maximum 65 % des derniers salaires.

En cas de départ de Danone avant l'âge de 55 ans ou de décès avant l'âge de départ en retraite, le salarié perd l'intégralité des droits à ce régime, étant précisé qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve que le bénéficiaire ne reprenne pas d'activité salariée.

Autres engagements

La plupart des autres régimes de retraite mis en place par le Groupe ne concerne qu'une filiale donnée dans un pays donné. Par conséquent, le Groupe est amené à gérer plusieurs régimes différents dans un même pays. Aucun n'est significatif.

Valeur nette comptable des provisions (obligations nettes des actifs des régimes)

	Au 31 décembre					
	2024			2025		
(en millions d'euros)	Régime de retraite des directeurs	Autres régimes	Total	Régime de retraite des directeurs	Autres régimes	Total
Droits accumulés avec projection de salaire	482	862	1 344	427	812	**1 239**
Juste valeur des actifs des régimes	(86)	(387)	(474)	(132)	(368)	**(500)**
Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs des régimes	**396**	**475**	**869**	**295**	**444**	**739**
Effet du plafond de l'actif	–	–	–	–	–	**–**
ENGAGEMENTS PROVISIONNÉS AU BILAN	**396**	**475**	**869**	**295**	**444**	**739**

Par ailleurs, le montant total des cotisations/prestations à verser en 2026 au titre de ces régimes est estimé à 58 millions d'euros.

Hypothèses actuarielles

Méthodologie

Le Groupe définit les hypothèses actuarielles par pays et/ou par filiale. Concernant les taux d'actualisation retenus en 2025, ils sont obtenus par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie (notées AA) des émetteurs privés pour des durations équivalentes à celle de l'engagement des zones monétaires concernées.

Le niveau de qualité retenu est apprécié par référence à la notation obtenue auprès des principales agences de notation financière. Lorsque le marché n'est pas liquide, le taux d'actualisation a été déterminé à partir des obligations d'État de maturité équivalente à la duration des régimes évalués.

Régime de retraite des directeurs

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES

	Exercice clos le 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
(en pourcentage sauf âge en nombre d'années)	2024	2025
Taux d'actualisation	3,5 %	4,2 %
Taux de rendement attendu des actifs	3,5 %	4,2 %
Taux de croissance des salaires	3,0 %	3,0 %
Âge de départ à la retraite	65-66	65-66

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DU TAUX D'ACTUALISATION

	Exercice clos le 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
	2024	2025
(en millions d'euros)	Augmentation (diminution)	Augmentation (diminution)
Hausse de 50 pb	(34)	(32)
Baisse de 50 pb	38	35

Variations de la valeur nette comptable des provisions

	2024				2025			
(en millions d'euros)	Droits accumulés	Actifs de couverture	Effet du plafond de l'actif	Engagements provisionnés	Droits accumulés	Actifs de couverture	Effet du plafond de l'actif	Engagements provisionnés
Au 1er janvier	**1 339**	**(465)**	**–**	**873**	**1 344**	**(474)**	**–**	**870**
Coût des services rendus	32	–	–	**32**	30	–	–	**30**
Effet de l'actualisation	53	–	–	**53**	52	–	–	**52**
Rendement estimé des actifs du régime	–	(18)	–	**(18)**	–	(17)	–	**(17)**
Autres éléments	5	–	–	**5**	(9)	14	–	**4**
Charge de l'exercice	90	(18)	–	**73**	73	(3)	–	**69**
Prestations versées aux bénéficiaires	(84)	36	–	**(48)**	(95)	36	–	**(58)**
Contributions aux actifs du régime	–	(17)	–	**(17)**	–	(77)	–	**(77)**
Changements d'hypothèses démographiques	1	–	–	**1**	2	–	–	**2**
Changements d'hypothèses économiques	(36)	–	–	**(36)**	(65)	–	–	**(65)**
Effets d'expérience	28	(4)	–	**24**	12	10	–	**22**
Écarts actuariels	(7)	(4)	–	**(11)**	(50)	10	–	**(40)**
Effet de la variation des taux de change	7	(7)	–	**–**	(36)	12	–	**(24)**
Autres mouvements	–	–	–	**–**	3	(3)	–	**0**
AU 31 DÉCEMBRE	**1 344**	**(474)**	**–**	**870**	**1 239**	**(500)**	**–**	**739**

Actifs de couverture des régimes de retraite à prestations définies

La politique d'investissement dans les fonds est déterminée en fonction de la structure d'âge des salariés de chaque société et en fonction de la performance relative des catégories d'actifs.

Actifs du régime de retraite des directeurs

	Au 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
(en millions d'euros sauf pourcentage)	2024	2025
Juste valeur des actifs du régime	**(86)**	**(132)**
PRINCIPAUX SUPPORTS D'INVESTISSEMENT DES ACTIFS DU RÉGIME		
Obligations [(a)] [(b)]	90 %	90 %
Actions [(b)]	4 %	4 %
Immobiliers et autres actifs [(b)]	5 %	5 %

(a) Ces actifs sont diversifiés, en particulier, l'exposition à un risque de crédit souverain individuel est limitée.
(b) Ne comprennent aucun instrument financier émis par le Groupe.

Régimes de retraite à cotisations définies

Les cotisations versées dans le cadre de plans de retraite à cotisations définies sont comptabilisées par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

NOTE 8.4. ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE ET FIDELITY SHARES

Politique du Groupe

Le Groupe octroie une rémunération long terme sous la forme d'actions de performance (*Group performance shares*) à environ 1 750 directeurs et cadres dirigeants ainsi qu'aux mandataires sociaux. Par ailleurs, depuis 2022, le Groupe octroie également des *fidelity shares* à environ 1 750 directeurs et cadres dirigeants.

Principes généraux des *Group performance shares*

Les GPS sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance, fixées par l'Assemblée Générale pour chaque plan. Pour tous les plans en cours, les conditions de performance reposent sur des éléments de performance de Danone. L'attribution définitive des GPS est subordonnée à une condition de présence continue d'une durée de quatre ans pour les GPS attribuées antérieurement à 2023 et de trois ans pour les GPS attribuées depuis 2023.

Principes généraux des *fidelity shares*

Les *fidelity shares* sont des actions de la Société soumises à des conditions de présence progressives d'un à trois ans, fixées par l'Assemblée Générale pour chaque plan.

Group performance shares et *fidelity shares actives*

	Exercice clos le 31 décembre	
(en nombre de titres)	**2024**	**2025**
Au 1er janvier	**3 260 209**	**3 797 387**
Nombre maximal [a]	3 631 605	4 176 921
Actions attribuées sur l'exercice	1 592 664	1 634 160
Nombre maximal [a]	1 790 295	1 814 958
Actions caduques ou annulées sur l'exercice [b]	(555 018)	(266 707)
Actions livrées sur l'exercice	(500 468)	(702 043)
AU 31 DÉCEMBRE	**3 797 387**	**4 462 797**
NOMBRE MAXIMAL [a]	**4 176 921**	**4 821 959**

(a) En cas d'atteinte maximale des conditions de présence et de performance le cas échéant.

(b) Danone a inclus, dans le nombre de GPS caduques sur l'exercice, les GPS dont la caducité est probable du fait de la non-atteinte de ces conditions de performance, sur la base des informations connues à la date d'arrêté des comptes (même si cette caducité n'a pas été constatée par le Conseil d'Administration).

Comptabilisation

Principes comptables

La juste valeur des *Group performance shares* et des *Fidelity shares* est calculée sur la base des conditions de performances. La charge correspondante est étalée sur la période d'acquisition des droits à actions par leurs bénéficiaires. Elle est comptabilisée en frais généraux dans le compte de résultat consolidé.

S'agissant des *Group performance shares*, lorsque les conditions de performance sont :

- non liées au marché (telles que, par exemple, les conditions liées à la croissance du BNPA courant, à l'atteinte d'un niveau de *free cash flow*, au niveau de retour sur capitaux investis (ROIC) et à la performance environnementale), les charges constatées au titre d'actions devenues caduques sont reprises dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle la non-atteinte des conditions de performance devient probable.
- liées au marché (telles que, par exemple, les conditions liées à l'atteinte d'un niveau de *Total Shareholder Return*), l'évaluation des charges afférentes s'apprécie à la date d'attribution, sans reprise ultérieure.

Par ailleurs, les *Group performance shares* et *Fidelity shares* en cours d'acquisition sont prises en compte dans le calcul du nombre d'actions dilué comme décrit en Note 14.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Valorisation à la date d'attribution

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros par action sauf nombre d'actions)	**2024**	**2025**
Nombre d'actions attribuées	1 592 664	1 634 160
Dont fonction de conditions de performance non liées au marché	*768 047*	*762 322*
Dont fonction de conditions de performance liées au marché	*256 016*	*354 604*
Dont fidelity shares	*568 601*	*517 234*
Juste valeur des attributions sous conditions de performance non liées au marché [(a)]	52,6	59,7
Juste valeur des attributions sous conditions de performance liées au marché [(a)]	34,8	40,0
Juste valeur des attributions des *fidelity shares* [(a)]	54,4	61,8
Moyenne de l'action DANONE	61,4	72,3

(a) Juste valeur à la date d'attribution.

Charges comptabilisées sur l'exercice y compris taxes

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Actions sous conditions de performance (GPS) et *fidelity shares*	(51)	(74)
TOTAL DES CHARGES	**(51)**	**(74)**

NOTE 8.5. PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

Principes généraux et comptables

Danone réalise régulièrement des augmentations de capital réservées aux salariés de Danone en France adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise. Par ailleurs, depuis 2019, Danone réalise également des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères, sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration approuve le principe de l'augmentation de capital et subdélègue au Directeur Général le pouvoir de décider et de mettre en œuvre cette augmentation de capital. Ainsi, le Directeur Général fixe le prix de souscription des actions, correspondant à 70 % de la moyenne des cours d'ouverture de l'action DANONE pendant une période de 20 jours de bourse, précédant la décision du Directeur Général.

Le Groupe valorise l'avantage accordé aux salariés à sa juste valeur à la fin de la période de souscription du plan aux salariés. La charge correspondante est comptabilisée en frais généraux dans le compte de résultat consolidé.

Augmentations de capital réservées aux salariés

En 2025, ces différentes augmentations de capital réservées aux salariés ont représenté un montant total de 89 006 193,12 euros.

NOTE 9. IMPÔTS

NOTE 9.1. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Résultat avant impôts et charge d'impôts

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros sauf taux d'impôt en pourcentage)	**2024**	**2025**
Résultat avant impôts	**2 999**	**2 536**
(Charge) produit d'impôts courants	(868)	(800)
(Charge) produit d'impôts différés	(61)	59
(Charge) produit d'impôts courants et différés	**(929)**	**(741)**
Taux effectif d'imposition	31,0 %	29,2 %
Montant (versé) reçu au cours de l'exercice	(766)	(697)

Régimes fiscaux et taux d'imposition

Régime fiscal français

Danone bénéficie du régime d'intégration fiscale qui permet, dans certaines limites et sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux de la plupart des filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 %.

Autres régimes fiscaux

Des régimes similaires existent dans d'autres pays, notamment aux États-Unis, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne.

Taux effectif d'imposition

Le taux effectif d'imposition s'établit à 29,2 % en 2025, en baisse par rapport à 2024.

Écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 25,83 %

		Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	**Notes**	**2024**	**2025**
Taux courant d'impôt en France		25,8 %	25,8 %
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français [(a)]		(3,0) %	(3,0) %
Impôts sur dividendes et redevances		2,7 %	3,0 %
Différences permanentes		1,2 %	2,3 %
Reports déficitaires [(b)]	9.3	5,6 %	1,1 %
Changement de taux d'imposition et impôts sans base		2,1 %	0,5 %
Effet des plus et moins-values de cession et pertes de valeur d'actifs		(6,5) %	0,6 %
Autres différences		3,0 %	(1,1) %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION		**31,0 %**	**29,2 %**

(a) Différents pays dont aucun, individuellement, ne génère une différence significative avec le taux d'imposition français.
(b) Comprend principalement les effets de la non-reconnaissance et de la dépréciation d'actifs d'impôts différés de la France en 2025, comme en 2024.

NOTE 9.2. IMPÔTS DIFFÉRÉS

Principes comptables

Le Groupe comptabilise des impôts différés sur les différences temporelles entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et passifs, à l'exception de cas prévus par la norme IAS 12, *Impôts sur le résultat.* Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement des différences temporelles.

En outre, des différences temporelles sont traduites dans les comptes consolidés en actifs ou passifs d'impôts différés selon le scénario le plus probable d'inversion des différences.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsque l'entité fiscale possède un droit légal de compensation.

Enfin, la Société et ses filiales peuvent être soumises à des contrôles fiscaux. Dès lors qu'il existe un risque probable de redressement, ces éléments sont estimés et provisionnés dans les comptes consolidés.

Valeur nette comptable

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
RÉPARTITION PAR NATURE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS			
Immobilisations incorporelles et corporelles		(1 600)	(1 485)
Déficits fiscaux reportables	9.3	53	54
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme		105	96
Provisions pour participation et intéressement		17	15
Provisions pour restructurations	15.3	44	56
Autres		429	337
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS		**(952)**	**(927)**
Impôts différés actifs		528	534
Impôts différés passifs		(1 480)	(1 461)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS		**(952)**	**(927)**

Variation de la période

(en millions d'euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
Au 1er janvier		**(743)**	**(952)**
Variations enregistrées en résultat		(61)	60
Variations enregistrées en autres éléments du résultat global		(120)	71
Variations enregistrées directement en capitaux propres		6	0
Variations de périmètre	4.2	4	(73)
Autres [(a)]		(38)	(33)
AU 31 DÉCEMBRE		**(952)**	**(927)**

(a) Correspond principalement aux effets de l'application d'IAS 29 (voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés).

NOTE 9.3. DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES

Principes comptables

Les impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables et aux différences temporelles sont reconnus lorsque leur récupération est estimée plus probable qu'improbable. Le Groupe procède à chaque clôture à la revue des pertes fiscales non utilisées et du montant des impôts différés actifs comptabilisés au bilan. Dans certains pays où l'échéance des déficits reportables est indéfinie, le Groupe prend en considération des horizons de recouvrement établis à partir des prévisions de bénéfices taxables principalement à cinq ans.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES – PART ACTIVÉE		
Déficits fiscaux reportables activés [(a)] [(b)]	211	225
Économie future d'impôt [(c)]	53	54
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES – PART NON ACTIVÉE		
Déficits fiscaux reportables et crédits d'impôt non encore utilisés [(a)]	2 632	2 384
Économie potentielle d'impôt	692	635

(a) Montant en base.
(b) En 2025 comme en 2024, proviennent essentiellement du groupe d'intégration fiscale en France.
(c) Correspond aux impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables.

Horizon de consommation

La majeure partie des déficits reportables a une durée de vie indéfinie au 31 décembre 2025. L'horizon de consommation probable est principalement de cinq ans.

NOTE 10. ACTIFS INCORPORELS

NOTE 10.1. PRINCIPES COMPTABLES

Goodwill

Lors de la prise de contrôle d'une entreprise, la juste valeur de la contrepartie remise au vendeur est affectée aux actifs acquis, passifs et passifs éventuels assumés, qui sont évalués à leur juste valeur. L'écart entre la contrepartie remise au vendeur et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs acquis, passifs acquis et passifs éventuels assumés représente le *goodwill*. Lorsque l'option de comptabiliser à la juste valeur les intérêts ne conférant pas le contrôle est appliquée, le *goodwill* est majoré d'autant. Le *goodwill* est inscrit à l'actif du bilan consolidé dans la rubrique *Goodwill*.

Les *goodwill* relatifs aux sociétés étrangères sont reconnus dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis au cours en vigueur à la date de clôture.

Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de perte de valeur au minimum une fois par an.

Pour les besoins des tests de dépréciation, ils sont affectés aux « Unités génératrices de trésorerie » (UGT) ou aux groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises et au plus petit niveau auquel les *goodwill* sont suivis par le Groupe. Les UGT correspondent à des filiales ou à des regroupements de filiales appartenant à une même Zone et générant des flux de trésorerie largement indépendants de ceux générés par d'autres UGT.

Marques à durée de vie indéfinie

Les marques acquises, individualisables, de valeur significative, soutenues par des dépenses de publicité, dont la durée de vie est considérée comme indéfinie sont inscrites au bilan consolidé dans la rubrique Marques. Leur évaluation, généralement effectuée avec l'aide de consultants spécialisés, tient compte en particulier de leur notoriété et de leur contribution aux résultats.

Le classement d'une marque en actif incorporel à durée de vie indéfinie résulte de l'application de critères tels que les perspectives de contribution à long-terme de la marque à la trésorerie future du Groupe et le positionnement global de la marque sur son marché. Ces marques, qui bénéficient d'une protection juridique, ne font pas l'objet d'amortissement mais sont soumises à un test de dépréciation annuel ou plus fréquemment en cas d'indice de perte de valeur (voir ci-après).

Autres marques

Les autres marques acquises, dont la durée de vie est considérée comme limitée, sont inscrites au bilan dans la rubrique Marques. Elles sont amorties sur leur durée de vie estimée. La dotation aux amortissements des marques à durée de vie déterminée est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de la nature et de l'utilisation des marques. Aucune de ces marques est considérée individuellement significative.

Frais de développement

Les frais de développement sont généralement constatés en charges (voir Note 6.1 des *Annexes aux comptes consolidés*).

Technologies, frais de développement et autres actifs incorporels

Les éléments suivants sont inscrits au bilan dans la rubrique Autres immobilisations incorporelles :

- technologies acquises. Elles sont généralement valorisées avec l'aide de consultants spécialisés et amorties sur la durée moyenne des brevets ;
- frais de développement acquis, remplissant les critères de reconnaissance d'un actif incorporel selon la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles* (voir ci-avant) ;
- les autres actifs incorporels acquis sont enregistrés à leur coût d'achat. Ils sont amortis linéairement en fonction de leurs durées de vie économique estimées, lesquelles n'excèdent pas quarante ans.

La dotation aux amortissements de ces actifs est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de leur nature et de leur utilisation.

NOTE 10.2. VALEUR NETTE COMPTABLE ET VARIATION DE LA PÉRIODE

		2024				2025			
(en millions d'euros)	Notes	*Goodwill*	Marques [a]	Autres immobilisations incorporelles	Total	*Goodwill*	Marques [a]	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEUR NETTE									
Au 1er janvier		**17 340**	**5 256**	**498**	**23 094**	**18 062**	**5 390**	**556**	**24 008**
Variations de périmètre	4.2	122	–	–	122	545	352	21	918
Investissements		–	–	147	147	–	–	161	161
Cessions		–	–	(1)	(1)	–	–	–	–
Écarts de conversion		600	120	4	724	(1 315)	(300)	(16)	(1 631)
Perte de valeur [b]	7.2, 10.3	–	(51)	(8)	(59)	–	(225)	(11)	(236)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession		–	–	–	–	(17)	(18)	–	(35)
Dotations aux amortissements		–	–	(125)	(125)	–	–	(131)	(131)
Autres [c]		–	65	41	106	–	43	39	82
AU 31 DÉCEMBRE		**18 062**	**5 390**	**556**	**24 008**	**17 275**	**5 242**	**619**	**23 136**
Dont amortissements		–	*(7)*	*(1 178)*		–	*(7)*	*(1 264)*	

(a) Comprend les marques à durée de vie indéfinie et les autres marques (dont aucune marque est considérée individuellement significative).
(b) Correspond aux dotations et reprises.
(c) Correspond principalement aux effets de l'application d'IAS 29 (voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés).

NOTE 10.3. SUIVI DE LA VALEUR DES GOODWILL ET MARQUES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE

Méthodologie

La valeur nette comptable des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie fait l'objet d'une revue au minimum une fois par an et lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels événements ou circonstances sont liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable et affectant soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date d'acquisition.

Les flux de trésorerie servant de base au calcul des valeurs d'utilité des UGT ou groupes d'UGT, et de la valeur recouvrable des marques à durée de vie indéfinie sont issus des budgets annuels et plans stratégiques des UGT, groupes d'UGT et marques, établis par la Direction sur la base des informations disponibles à cette date. Les périodes couvertes pour les UGT, groupes d'UGT et marques vont de trois à cinq ans.

Ils sont ensuite extrapolés par application d'un taux de croissance à long terme spécifique à chaque UGT, groupes d'UGT et marques :

- les hypothèses opérationnelles retenues pour la détermination de la valeur terminale sont en ligne avec la dernière année des projections décrites ci-avant en termes de chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle ;
- le taux de croissance à long terme est déterminé pour chaque UGT, groupes d'UGT et marques en tenant compte de son taux de croissance moyen des derniers exercices ainsi que du niveau d'inflation à moyen terme attendu dans sa zone géographique (fondamentaux macro-économiques, démographiques, etc.).

Enfin, les flux de trésorerie font l'objet d'une actualisation par application de la méthode du coût moyen pondéré du capital, dans laquelle le coût de la dette après impôt et le coût des fonds propres sont pondérés en fonction du poids relatif de la dette et des fonds propres dans le secteur d'activité concerné.

Goodwill

Les tests de perte de valeur sont réalisés sur l'ensemble des actifs corporels et incorporels des UGT ou groupes d'UGT. Lorsque la valeur nette comptable de l'ensemble des actifs corporels et incorporels des UGT ou groupes d'UGT devient supérieure à leur valeur recouvrable, une perte de valeur est constatée et imputée en priorité aux *goodwill*.

La valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT auxquels se rattachent les immobilisations testées est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des frais de cession, estimée généralement sur la base de multiples de résultats, et la valeur d'utilité, déterminée notamment sur la base de flux de trésorerie prévisionnels actualisés pour l'UGT ou le groupe d'UGT considéré.

Marques à durée de vie indéfinie

Le test annuel de dépréciation des marques à durée de vie indéfinie se base sur une valeur recouvrable individuelle établie selon la méthode des redevances, à l'exception de certaines marques pour lesquelles le Groupe dispose d'évaluation de tiers. Le Groupe estime le taux de redevances de ces marques selon une méthode basée sur plusieurs paramètres dont, leur notoriété, leur rentabilité, et leurs parts de marché.

Mise en œuvre des tests de dépréciation au 31 décembre 2025

Pour les tests de dépréciation au 31 décembre 2025, le Groupe a projeté dans ses plans d'affaires les effets des éléments suivants sur ses activités, selon sa meilleure estimation sur la base (i) des informations disponibles à cette date s'agissant des éléments externes, et (ii) des initiatives et projets qui seront mis en œuvre par le Groupe tels qu'il l'envisage à cette même date :

- inflation modérée des coûts des matières premières (laits et ingrédients), des emballages et des coûts logistiques ;
- impacts sur la marge opérationnelle des UGT ou groupes d'UGT testés, des coûts identifiés au 31 décembre 2025 du pilier Nature du Danone Impact Journey, tels que décrits dans le chapitre 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, qui comprend notamment les objectifs du Groupe en matière de lutte contre les effets du changement climatique ;
- un taux d'actualisation après impôt compris entre 7,1 % et 10,3 % et un taux de croissance à long terme compris entre 0 % et 4,5 % pour les principales immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

Le Groupe a également réalisé des analyses de sensibilité portant sur les risques, physiques et de transition, liés au changement climatique et de ses effets potentiels sur la valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT, tels que détaillés au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*. Ces risques ont été pondérés en fonction de probabilités d'occurrence et alloués proportionnellement aux flux de trésorerie des plans d'affaires et à la valeur terminale des UGT ou groupes d'UGT testés. Ils portent principalement sur les enjeux suivants :

- les risques liés à l'approvisionnement en matière de lait et d'ingrédients agricoles clés, et à l'accès à l'eau ;
- les risques susceptibles de conduire notamment à des restrictions en matière d'emballages ;
- les risques liés à l'augmentation potentielle des prix du carbone (directe et indirecte).

La mise en œuvre de ces analyses de sensibilité n'a pas mis en évidence de risque de perte de valeur, étant entendu que les estimations ou appréciations établies par le Groupe sur les risques liés aux changements climatiques pourront, comme indiqué dans la Note 1.1. des Annexes aux comptes consolidés (Bases de préparation), se révéler différentes de la réalité.

Valeur nette comptable des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
UGT Europe	5 328	5 242
UGT Noram	6 935	6 131
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	4 824	4 467
Autres UGT [(a)]	976	1 435
Goodwill	18 062	17 275
Marques à durée de vie indéfinie [(b)]	5 390	5 242
VALEUR COMPTABLE DES *GOODWILL* ET DES MARQUES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE [(c)]	**23 453**	**22 517**

(a) Composé de onze UGT.
(b) Plusieurs marques dont les plus significatives sont Nutricia, International Delight, Silk et Alpro.
(c) Après prise en compte des dépréciations de l'exercice.

Goodwill des UGT Europe, Noram et Chine, Asie du Nord & Océanie

Au 31 décembre 2025, la valeur recouvrable dépasse la valeur comptable à hauteur des montants suivants :

(en milliards d'euros)	
UGT Europe	≥ 8
UGT Noram	2
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	≥ 10

Analyse de sensibilité aux hypothèses clés de la valeur recouvrable

	Exercice clos le 31 décembre	
(en milliards d'euros sauf pourcentage)	**Impact sur la valeur recouvrable**	**Baisse annuelle pour égaliser valeur recouvrable et valeur comptable**
CHIFFRE D'AFFAIRES - BAISSE DE 50 PB [(a)]		
UGT Europe	(1)	7 %
UGT Noram	(0,5)	2 %
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	(0,5)	≥ 10 %
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE - BAISSE DE 100 PB [(b)]		
UGT Europe	(2)	5 %
UGT Noram	(1)	2 %
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	(1)	≥ 10 %
TAUX DE CROISSANCE A LONG TERME - BAISSE DE 50 PB		
UGT Europe	(1)	
UGT Noram	(1)	
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	(1)	
TAUX D'ACTUALISATION - HAUSSE DE 50 PB		
UGT Europe	(2)	
UGT Noram	(1)	
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	(2)	

(a) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections 2026.
(b) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de marge opérationnelle courante, y compris l'année terminale, à partir des projections 2026.

Goodwill des autres UGT

Au 31 décembre 2025, les UGT autres que les UGT Europe, Noram et Chine, Asie du Nord & Océanie représentent au total 8 % de la valeur nette comptable des *goodwill* rattachés à ces UGT.

Marques à durée de vie indéfinie

Les principales marques du Groupe sont les marques *Nutricia*, *International Delight*, *Silk* et *Alpro*. Au 31 décembre 2025, elles représentent plus de 50 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe. Les autres marques sont localisées dans les zones géographiques et dans des pays diversifiés et réparties sur l'ensemble des catégories et aucune ne représente individuellement plus de 10 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe au 31 décembre 2025.

Suivi de la valeur des marques à durée de vie indéfinie

Au 31 décembre 2025, le Groupe a procédé au test de la valeur des marques à durée de vie indéfinie (dont les principales sont *Nutricia*, *International Delight*, *Silk* et *Alpro*) selon la méthodologie, le modèle de valorisation décrit ci-avant et sur la base d'hypothèses construites à partir de celles des groupes d'UGT concernés. À l'issue du test de valeur, le Groupe a enregistré une dépréciation de 241 millions d'euros concernant trois marques à durée de vie indéfinie (principalement la marque *Silk*), au regard des nouvelles hypothèses de leur plan stratégique. Le Groupe a également enregistré une reprise de dépréciation d'une marque, sans incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité aux hypothèses clés de la valeur recouvrable a été réalisée sur chacune des principales marques concernées. Les hypothèses clés intervenant dans le modèle de valorisation utilisé par le Groupe sont (i) la croissance du chiffre d'affaires, (ii) le taux de redevances, (iii) le taux de croissance long terme ainsi que le taux d'inflation utilisés pour le calcul de la valeur terminale, et (iv) le taux d'actualisation. Les variations suivantes, jugées raisonnablement possibles, dans les hypothèses clés ne modifient pas de façon significative les conclusions des tests de valeur :

- baisse du chiffre d'affaires de 50 pb (baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections 2026) ;
- baisse du taux de redevances de 50 pb ;
- baisse de la croissance à long terme de 50 pb ;
- hausse du taux d'actualisation de 50 pb.

Au 31 décembre 2024, à l'issue des tests de la valeur, le Groupe avait constaté une perte de valeur de deux marques pour un montant total de 51 millions d'euros.

NOTE 11. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE, DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET

NOTE 11.1. PRINCIPES COMPTABLES

Financements

Les instruments de dette sont enregistrés au bilan (i) selon la méthode du coût amorti, en utilisant leur taux d'intérêt effectif, ou (ii) à leur juste valeur.

Ils peuvent faire l'objet d'une couverture par un instrument dérivé :

- de juste valeur : la variation de juste valeur de la composante couverte de cette dette est enregistrée au bilan consolidé en contrepartie du Coût de l'endettement financier brut et vient ainsi compenser la variation de juste valeur de l'instrument dérivé ;
- des flux de trésorerie futurs : la variation de juste valeur de la composante efficace du dérivé couvrant cette dette est enregistrée au bilan consolidé en contrepartie des capitaux propres consolidés et est recyclée en résultat lorsque l'élément couvert (les flux d'intérêts liés à la dette couverte) impacte le résultat consolidé.

Financements hybrides

Les termes contractuels des titres subordonnés à durée indéterminée émis par Danone ne stipulant aucune obligation de remboursement ni de paiement de coupon (paiement d'un coupon obligatoire principalement en cas de distribution d'un dividende aux actionnaires de Danone) :

- ils sont qualifiés d'instruments de capitaux propres ;
- les coupons relatifs sont comptabilisés en déduction des capitaux propres consolidés nets des produits d'impôts relatifs. Ils sont présentés en flux de financement du tableau de flux de trésorerie consolidé, les impôts relatifs étant présentés en flux d'exploitation.

Placements à court terme

Les Placements à court terme regroupent :

- les valeurs mobilières de placement, constituées d'instruments liquides, de maturité courte et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie ;
- les Autres placements à court terme.

Les valeurs mobilières sont évaluées à leur juste valeur dont les variations sont enregistrées dans la rubrique Produits de trésorerie et des placements à court terme du compte de résultat consolidé. Les autres placements à court terme sont évalués au coût amorti.

Conversion des opérations en devises

Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées sur la base des cours de change applicables à cette date, et revalorisées par le résultat. Les pertes et profits de change résultant de la conversion des prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets à l'étranger affectés à la couverture d'investissements à long terme dans la même devise (emprunts ou autres) sont inclus dans la rubrique Écarts de conversion des capitaux propres consolidés et recyclés lors de la cession de l'actif couvert.

NOTE 11.2. RISQUE DE LIQUIDITÉ ET POLITIQUE DE GESTION

Identification du risque

Dans le cadre de son activité opérationnelle, Danone n'a pas recours à un endettement de façon récurrente et/ou significative. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer ses opérations et sa croissance organique. Cependant, Danone peut être amené à augmenter son endettement pour financer des opérations de croissance externe ou ponctuellement pour gérer son cycle de trésorerie, notamment lors du paiement des dividendes aux actionnaires de la Société. Son objectif reste de maintenir cet endettement à un niveau lui permettant de conserver de la flexibilité dans ses sources de financement.

Le risque de liquidité est induit principalement, d'une part, par l'échéance de ses dettes (i) donnant lieu au paiement d'intérêts (dette obligataire, bancaire, etc.), et (ii) ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle), et d'autre part, par les flux de paiement sur les instruments dérivés. Dans le cadre de la gestion de son endettement, Danone est régulièrement amené à lever de nouveaux financements pour renouveler sa dette existante.

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, Danone est exposé à un risque de liquidité sur des montants limités dans ces pays. Plus généralement, Danone pourrait, dans un contexte de crise financière systémique, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière.

Par ailleurs, la capacité de Danone à accéder aux financements et le montant de ses charges financières peuvent dépendre, en partie, de la notation de son risque de crédit par les agences de notation financière. Les notations des dettes à court terme et à long terme du Groupe et leur éventuelle dégradation pourraient entraîner une augmentation des coûts de financement et affecter son accès aux financements.

Enfin, la plupart des contrats de financement conclus par la Société (lignes de crédit bancaires et emprunts obligataires) contiennent un mécanisme de changement de contrôle, qui offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société s'il est accompagné d'une dégradation de sa notation sous *investment grade* par les agences de notation financière.

Suivi et gestion du risque

En application de sa politique de refinancement, Danone réduit son exposition en (i) centralisant ses sources de financement, (ii) faisant appel à des sources de financement diversifiées, (iii) gérant une part significative de ses financements à moyen terme, (iv) maintenant des sources de financement disponibles à tout moment, (v) répartissant les échéances en fonction des prévisions de besoin et génération de flux de trésorerie, et (vi) n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenants*).

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, certaines sociétés du Groupe peuvent être amenées à porter des financements locaux pour les besoins de leur activité opérationnelle ; ces financements représentent des montants limités individuellement et en cumul pour Danone, compte tenu du niveau des flux d'exploitation généralement suffisants pour autofinancer leurs opérations et leur croissance organique.

Utilisation de ses sources de financement

La politique du Groupe consiste à maintenir disponible ses sources de financement et les gérer au niveau de la Société. Le Groupe peut être amené à utiliser (i) notamment son programme de Titres négociables à court terme et son crédit syndiqué pour gérer son cycle de trésorerie, en particulier lors du versement du dividende aux actionnaires de Danone, et (ii) alternativement ses programmes de titres négociables à court terme et EMTN ou son crédit syndiqué pour optimiser son coût de financement, tout en assurant sa sécurité financière, si bien que la maturité et la devise de ses financements effectivement levés peuvent varier sans modifier le niveau d'endettement net ni la sécurité financière du Groupe.

NOTE 11.3. STRUCTURE DE FINANCEMENT ET ÉVOLUTION SUR LA PÉRIODE

Financements qualifiés de dettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Financements obligataires émis	Financements obligataires remboursés	Flux net des autres financements	Effets des intérêts courus	Incidence des variations des taux de change et autres effets non-cash [(c)]	Passage à moins d'un an de la part non-courante	Changement de périmètre	Au 31 décembre 2025
FINANCEMENTS GÉRÉS AU NIVEAU DE LA SOCIÉTÉ									
Financements obligataires - Part non-courante	9 250	1 666	–	–	–	(202)	(1 706)	–	**9 008**
Financements obligataires - Part courante	2 049	–	(2 050)	–	–	(4)	1 706	–	**1 701**
Titres négociables à court terme [(a)]	1 011	–	–	346	–	–	–	–	**1 357**
TOTAL	**12 310**	**1 666**	**(2 050)**	**346**	**–**	**(205)**	**–**	**–**	**12 066**
DETTE LOCATIVE									
Part non-courante	655	–	–	–	–	240	(166)	1	**730**
Part courante	213	–	–	(228)	–	56	166	–	**207**
TOTAL	**868**	**–**	**–**	**(228)**	**–**	**296**	**–**	**1**	**937**
AUTRES FINANCEMENTS [(b)]									
Part non-courante	24	–	–	(6)	–	–	(6)	11	**23**
Part courante [(d)]	989	–	–	184	10	177	31	–	**1 392**
TOTAL	**1 013**	**–**	**–**	**178**	**10**	**177**	**25**	**11**	**1 415**
TOTAL	**14 191**	**1 666**	**(2 050)**	**296**	**10**	**267**	**26**	**12**	**14 419**

(a) Au 31 décembre 2025, comme au 31 décembre 2024, les titres négociables à court terme sont présentés en dettes financières courantes.
(b) Financements bancaires des filiales.
(c) Concernant la dette locative, correspond principalement aux nouveaux financements de la période.
(d) Au 31 décembre 2025, les découverts bancaires s'élèvent à 1 246 millions d'euros (828 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Le 14 janvier 2025, Danone a procédé au remboursement d'une émission obligataire de 750 millions d'euros, lancée en 2015.

Le 26 mars 2025, Danone a procédé au remboursement d'une émission obligataire de 300 millions d'euros, lancée en 2018.

Le 1er avril 2025, Danone a annoncé avoir réalisé une émission obligataire d'un montant de 800 millions d'euros, avec une maturité de huit ans et assortie d'un coupon de 3,438 %.

Le 1er septembre 2025, Danone a annoncé avoir réalisé une émission obligataire en deux tranches d'un montant total de 1 300 millions d'euros, composée de :

- une tranche de titres à taux variable d'une durée de 2 ans d'un montant de 800 millions d'euros (coupon à Euribor 3 mois + 27 points de base) ;
- une tranche de titres super subordonnés à durée indéterminée d'un montant de 500 millions d'euros (taux fixe réajustable de 3,95 %).

Le 1er décembre 2025, Danone a procédé au remboursement d'une émission obligataire de 1 000 millions d'euros, lancée en 2021.

Financements qualifiés de capitaux propres

Danone a émis en 2017 un financement hybride à durée indéterminée de 1 250 millions d'euros. L'émission consiste en des titres à durée indéterminée, libellés en euros, portant un premier coupon de 1,75 %, avec une première option de remboursement le 23 juin 2023 et ont été comptabilisés en capitaux propres conformément aux dispositions de la norme IAS 32, *Instruments financiers – Présentation*.

En septembre 2021, Danone a procédé à un remboursement anticipé du financement hybride pour un montant de 500 millions d'euros, et dans le même temps à une réémission d'un financement hybride avec émission de titres à durée indéterminée pour le même montant, libellés en euros, portant un premier coupon de 1 %, avec une option de remboursement le 16 décembre 2026.

Le 24 avril 2023, Danone a annoncé son intention d'exercer l'option de remboursement de l'émission obligataire hybride de 750 millions d'euros lancée en 2017. Le remboursement a été effectué le 23 juin 2023.

Le 1er septembre 2025, Danone a annoncé avoir réalisé une émission obligataire en deux tranches dont une tranche de titres super subordonnés à durée indéterminée qualifiée en capitaux propres pour un montant de 500 millions d'euros (taux fixe réajustable de 3,95 %).

NOTE 11.4. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE DU GROUPE GÉRÉS AU NIVEAU DE LA SOCIÉTÉ

Structure de la sécurité financière du Groupe

	Au 31 décembre			
	2024		2025	
(en millions d'euros)	Montant disponible	Encours	Montant disponible	Encours
FINANCEMENT BANCAIRE [a]				
Crédit syndiqué	2 000	–	2 000	–
Lignes de crédit confirmées [b]	587	–	548	–
Emprunts bancaires	–	–	–	–
FINANCEMENT SUR LES MARCHES DES CAPITAUX [a]				
Financement obligataire EMTN [c]	NA	9 374	NA	9 008
Financement hybride	NA	500	NA	1 000
Financement obligataire sur le marché américain [c]	NA	1 925	NA	1 701
Titres négociables à court terme	NA	1 011	NA	1 357

(a) La structure de financement du Groupe et sa sécurité financière sont gérées au niveau de la Société.
(b) Portefeuille de lignes bancaires de sécurité conclues auprès d'établissements de crédit de premier rang, avec des échéances comprises entre 2026 et 2030.
(c) Les emprunts obligataires émis par la Société font l'objet d'une publication sur le site internet de Danone.

Principales opérations de financement de l'exercice 2025

	Exercice clos le 31 décembre		
	2025		
(en millions de devises)	Devise	Nominal	Échéance
NOUVEAUX FINANCEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	800	2027
Placement privé CNY	CNY	570	2031
Financement hybride	EUR	500	2032
Emprunt obligataire euro	EUR	800	2033
REMBOURSEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2025
Emprunt obligataire euro	EUR	300	2025
Emprunt obligataire euro	EUR	1 000	2025

Principales opérations de financement de l'exercice 2024

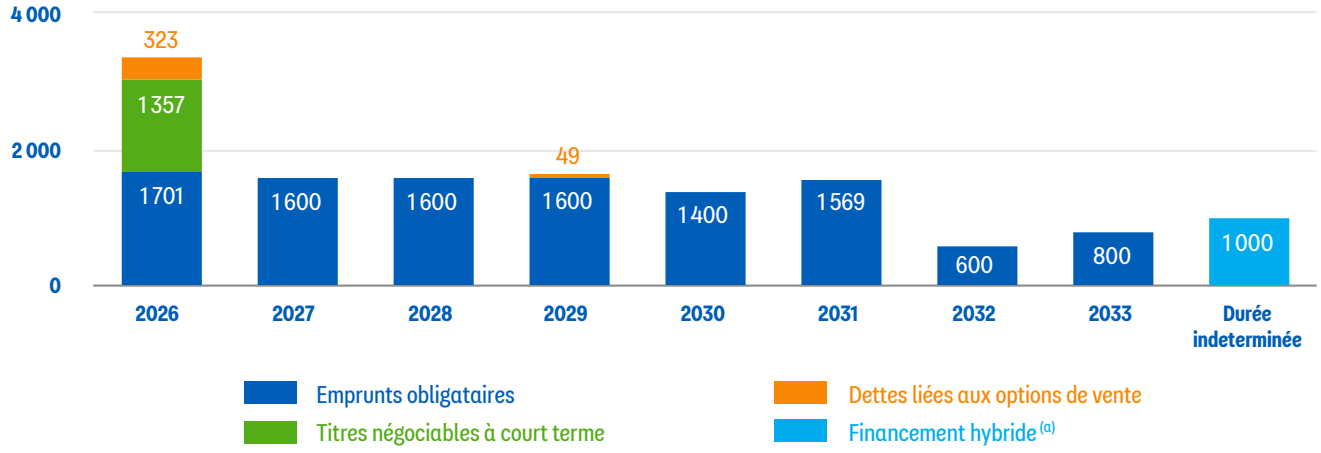
	Exercice clos le 31 décembre		
	2024		
(en millions de devises)	Devise	Nominal	Échéance
NOUVEAUX FINANCEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	700	2030
Emprunt obligataire euro	EUR	700	2031
REMBOURSEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2024
Emprunt obligataire euro	EUR	1 250	2024

Échéanciers des dettes financières gérées au niveau de la Société et des options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Sorties de trésorerie prévisionnelles relatives au remboursement contractuel en nominal selon l'hypothèse de non-renouvellement

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)



(a) Dont 500 millions d'euros à maturité économique 2026 et 500 millions d'euros à maturité économique en 2032.

Sorties de trésorerie prévisionnelles relatives aux paiements contractuels des intérêts sur les dettes et actifs financiers gérés au niveau de la Société, y compris les primes à payer sur les instruments dérivés selon l'hypothèse de non-renouvellement

(en millions d'euros)	Flux de trésorerie 2026	Flux de trésorerie 2027	Flux de trésorerie 2028	Flux de trésorerie 2029	Flux de trésorerie 2030 et après
Flux d'intérêts sur les financements [a]	(251)	(196)	(178)	(159)	(297)
Flux sur instruments dérivés [a] [b] [c]	(61)	(61)	(61)	(26)	(35)

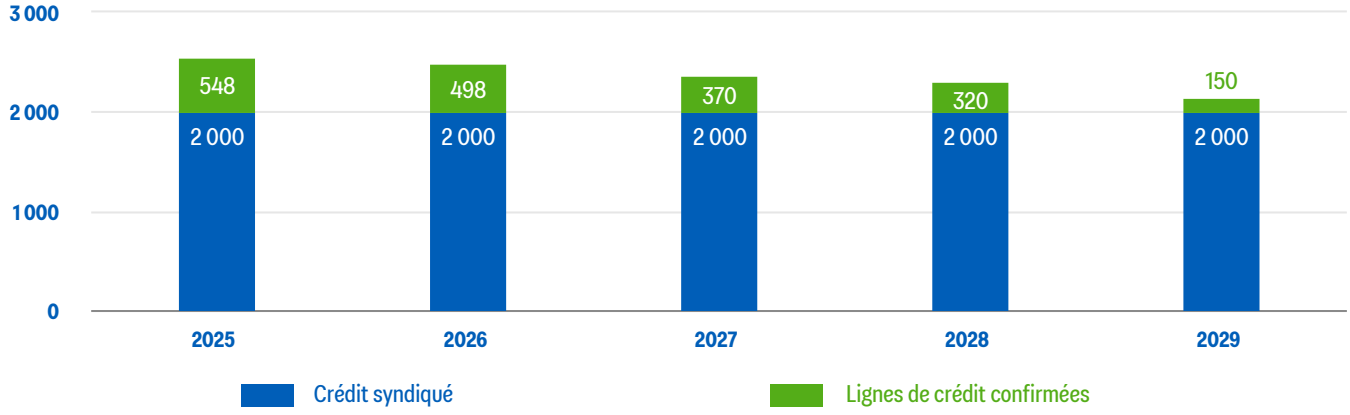
(a) Les intérêts à taux variable sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2025.
(b) Flux nets contractuels, y compris primes à payer et flux nets à payer ou recevoir relatifs à l'exercice des options dans la monnaie à la fin de l'exercice.
(c) Concernent les instruments dérivés en gestion de la dette nette, actifs et passifs.

Sources de financement disponibles à tout moment

Les financements disponibles à tout moment sont portés par la Société et composés de lignes de crédit confirmées et d'un crédit syndiqué.

AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)



Rating de la Société

	Au 31 décembre			
	2024		2025	
	Moody's	Standard and Poor's	Moody's	Standard and Poor's
NOTATION COURT TERME [a]				
Notation	–	A-2	–	A-2
NOTATION LONG TERME [b]				
Notation	Baa1	BBB+	Baa1	BBB+
Perspective	Stable	Stable	Stable	Stable

(a) Notation du programme de Titres négociables à court terme de la Société.
(b) Notation des dettes senior à plus d'un an de la Société.

NOTE 11.5. DISPONIBILITÉS ET PLACEMENTS À COURT TERME

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2024	2025
Fonds monétaires	2 135	2 252
Dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements court terme	2 550	2 336
TOTAL PLACEMENT COURT TERME [a]	**4 685**	**4 588**
Trésorerie	1 475	1 983
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**6 160**	**6 553**

(a) Dont 18 millions d'euros ne qualifiant pas d'équivalents de trésorerie.

Risque de contrepartie relatif aux placements à court terme

Le Groupe souscrit majoritairement à des parts d'OPC (Organismes de Placements Collectifs) monétaires ou OPC monétaires court terme, liquides, diversifiés et qui ne font pas l'objet de notation. Les dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements à court terme sont souscrits auprès de contreparties de premier rang.

NOTE 11.6. DETTE NETTE

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Dettes financières non courantes [(a)]	10 175	10 074
Dettes financières courantes [(a)]	3 799	3 799
Placements à court terme	(4 685)	(4 588)
Disponibilités [(b)]	(1 475)	(1 983)
Découverts bancaires [(b)]	828	1 246
Instruments dérivés - actifs - Non courants [(c)]	(3)	(84)
Instruments dérivés - actifs - Courants [(c)]	(37)	(33)
DETTE NETTE	**8 601**	**8 431**

(a) Comprend 937 millions d'euros de dette locative en application d'IFRS 16, Contrats de location.
(b) Les Disponibilités nettes dans le Tableau de Flux de Trésorerie Consolidés correspondent aux Disponibilités et Découverts bancaires.
(c) En gestion de la dette nette uniquement.

Variation de la dette nette en 2025

La dette nette de Danone a baissé de 171 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024 et s'établit à 8 431 millions d'euros au 31 décembre 2025. Elle inclut 372 millions d'euros d'options de vente accordées aux minoritaires, soit une hausse de 55 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024.

Variation de la dette nette en 2024

La dette nette de Danone a baissé de 1 620 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023 et s'établit à 8 601 millions d'euros au 31 décembre 2024. Elle inclut 317 millions d'euros d'options de vente accordées aux minoritaires, soit une baisse de 39 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023.

NOTE 11.7. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Principes comptables

Le coût de l'endettement financier brut comprend principalement les charges d'intérêts (calculées au taux d'intérêt effectif) des financements courants et non courants et les effets des dérivés relatifs à ces financements.

Les produits trésorerie et d'équivalents de trésorerie comprennent principalement les produits d'intérêts reçus et les effets de la valorisation à la juste valeur par résultat le cas échéant relatifs aux placements à court terme et aux disponibilités.

Les flux de trésorerie relatifs sont présentés au sein de la trésorerie d'exploitation.

Coût de l'endettement financier net de 2025

Le coût de l'endettement financier est resté stable à (197) millions d'euros en 2025.

NOTE 11.8. RISQUES FINANCIERS LIÉS À LA DETTE NETTE ET À L'ACTIVITÉ DE FINANCEMENT

Risque de taux d'intérêt

Identification du risque

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités. En effet, par le biais de son endettement portant intérêt, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt qui ont un impact sur le montant de ses charges financières. Par ailleurs, en application de la norme IFRS 9, les fluctuations des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe.

Suivi et gestion du risque

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt décrite en Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe relatif à la *Gestion du coût de la dette nette*.

Exposition

Part de la dette nette couverte contre une hausse des taux d'intérêt court terme

Au 31 décembre 2025 comme au 31 décembre 2024, la dette nette couverte consolidée est considérée comme étant 100 % à taux fixe.

Sensibilité du coût de la dette nette induite par des variations de taux d'intérêt court terme

En 2025 comme en 2024, l'impact d'une variation de taux d'intérêt court terme n'aurait pas d'impact significatif sur le coût de la dette nette du Groupe. Cette sensibilité à la variation des taux d'intérêt prend en compte les éléments suivants :

- dettes financières nettes des placements à court terme et des disponibilités hors dettes financières liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires dans la mesure où ces dernières ne portent pas intérêt ;
- couvertures de taux d'intérêt actives au 31 décembre.

Risque de change financier

Identification du risque

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe peut être exposé aux fluctuations des taux de change dans le cadre de son activité de financement : en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multidevises.

Suivi et gestion du risque

La politique de gestion du risque de change financier est décrite en Note 13.3 des *Annexes aux comptes consolidés* au paragraphe *Gestion du risque de change financier et de conversion sur actifs nets*.

Exposition

En application de sa politique de gestion du risque de change financier, l'exposition résiduelle du Groupe n'est pas significative.

NOTE 12. AUTRES ACTIFS FINANCIERS, AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

NOTE 12.1. PRINCIPES COMPTABLES

Autres titres non consolidés

Les Autres titres non consolidés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur comme les résultats de cession sont enregistrées (i) dans le compte de résultat (par défaut) en Autres produits financiers ou Autres charges financières ou (ii) en capitaux propres consolidés (sur option) dans la rubrique des Autres résultats et ne sont pas recyclés en résultat.

Juste valeur

Pour les sociétés cotées, la juste valeur est déterminée par référence au cours de bourse de fin de période.

Pour les sociétés non cotées, la juste valeur est déterminée par référence à des transactions conclues avec des tiers, aux valorisations ressortant des options de vente ou d'achat conclues avec des tiers ou à des évaluations externes.

Autres immobilisations financières

Les Autres immobilisations financières comprennent principalement des placements obligataires et monétaires et des dépôts dont la date de disponibilité est incertaine en application des réglementations de certains pays dans lesquels le Groupe opère.

Les placements obligataires et monétaires sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont inscrites dans la rubrique Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres consolidés, et recyclées en résultat lors de leur cession en Autres produits financiers ou Autres charges financières. Leur juste valeur est calculée sur la base de prix cotés sur des marchés actifs.

Prêts

Les Prêts sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif.

NOTE 12.2. AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Principaux changements de la période

En 2025 comme en 2024, le Groupe n'a procédé à aucune opération significative.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Autres titres non consolidés [a]	325	278
Placements obligataires et monétaires [b]	118	121
Autres [c]	415	505
Autres immobilisations financières	533	626
Prêts à plus d'un an	6	8
Autres actifs financiers	**864**	**913**

(a) Comprend principalement des titres non consolidés individuellement non significatifs.
(b) Placements obligataires et monétaires en couverture des provisions constituées au titre de certains risques « dommage et prévoyance ».
(c) Comprend principalement des dépôts dont la date de disponibilité est incertaine en application des réglementations de certains pays dans lesquels le Groupe opère.

NOTE 12.3. AUTRES PRODUITS FINANCIERS ET AUTRES CHARGES FINANCIÈRES

Principes comptables

Les Autres produits financiers et les Autres charges financières correspondent aux produits et aux charges financières autres que les charges et produits relatifs à l'endettement financier net, notamment :

- le report/déport et primes d'option, notamment de change opérationnel et d'acquisition/cession de sociétés et participations, la part inefficace des opérations qualifiées de couverture le cas échéant, en application de la norme IFRS 9, *Instruments financiers* ;
- impact de la désactualisation de la valeur actualisée des engagements nette du rendement attendu des actifs des régimes des engagements de retraite et autres avantages à long terme ;
- commissions bancaires, y compris commissions de non-utilisation des lignes de crédit confirmées ;
- variation de juste valeur des Autres titres non consolidés qualifiés de juste valeur par résultat ;
- les gains et pertes sur situation monétaire en application d'IAS 29.

NOTE 13. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

NOTE 13.1. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Dans le cadre de son activité, le Groupe est exposé aux risques financiers, notamment de change, de financement et de liquidité (voir Note 11.2 des *Annexes aux comptes consolidés*), de taux d'intérêt, aux risques de contrepartie, aux risques sur titres et aux risques sur matières premières.

Risques financiers

La politique du Groupe consiste à (i) minimiser et gérer l'impact de ses expositions aux risques de marché sur ses résultats et, dans une moindre mesure, sur son bilan, (ii) suivre et gérer ces expositions de manière centralisée, puis (iii) en fonction des contextes réglementaires et monétaires exécuter les opérations financières localement ou centralement, et enfin (iv) n'utiliser des instruments dérivés qu'à des fins de couverture économique.

Le Groupe, au travers de la Direction Trésorerie et Financement rattachée à la Direction Générale Finances, dispose pour cette gestion de l'expertise et des outils (salle des marchés, logiciels de *front* et de *back-office*) permettant d'intervenir sur les différents marchés financiers selon les standards généralement mis en place dans les groupes de premier plan. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont revues par les Directions du Contrôle Interne et de l'Audit Interne. Enfin, un *reporting* trimestriel de trésorerie et de financement est communiqué à la Direction Générale Finances du Groupe qui suit ainsi les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées.

Matières premières

Le Groupe a mis en place une politique d'achats de matières premières (Market Risk Management – MRM). Le suivi de l'exposition et sa mise en œuvre sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux qui négocient des contrats d'achat à terme principalement auprès des fournisseurs. Ces contrats font l'objet d'un suivi lors de chaque clôture annuelle par le *Market Risk Management Committee*.

NOTE 13.2. PRINCIPES COMPTABLES

Les instruments dérivés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur :

- les instruments dérivés en gestion de la dette nette et de couverture d'investissements nets à l'étranger sont comptabilisés en instruments dérivés actifs ou passifs ;
- les instruments dérivés de change opérationnel et de matières premières sont comptabilisés dans la ligne (i) Autres comptes débiteurs en Instruments dérivés – actifs ou (ii) Autres passifs courants en Instruments dérivés – passifs.

Si l'instrument dérivé est désigné en couverture :

- de juste valeur d'actifs ou passifs inscrits au bilan consolidé, ses variations de valeur (autre que la valeur temps, voir ci-dessous) et celles de l'élément couvert sont enregistrées en résultat sur la même période ;
- d'investissements nets à l'étranger, ses variations de valeur (autre que la valeur temps) sont enregistrées en capitaux propres en écarts de conversion et sont recyclées en résultat lors de la décomptabilisation de l'actif couvert ;
- de flux de trésorerie futurs, les variations de valeur de sa part efficace sont enregistrées en capitaux propres en Autres résultats et sont recyclées en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même reconnu en résultat et ce, dans la même rubrique ;
- pour les variations de la valeur temps des couvertures de juste valeur, ou d'investissements nets à l'étranger (report/déport et prime d'option de change, *basis spread* des *cross-currency swaps*) des instruments dérivés de change, sont enregistrées en capitaux propres en Autres résultats et amorties sur la durée de la couverture. Dans le cas des couvertures de flux de trésorerie, les variations de valeur temps des dérivés de change sont enregistrées en capitaux propres en Autres résultats et sont prises dans le compte de résultat à l'échéance du sous-jacent, conformément aux principes retenus par le Groupe. Pour rappel, les instruments dérivés désignés comme couverture de flux de trésorerie futurs sont comptabilisés selon le principe du *transaction-related* (couverture de transactions prévues dans les *forecasts*).

Les variations de juste valeur de la part inefficace des instruments qualifiés de couvertures et les variations de juste valeur des instruments dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période, dans une rubrique du résultat opérationnel ou financier selon leur nature.

NOTE 13.3. INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Politique du Groupe

Gestion du risque de change opérationnel

La politique du Groupe consiste à couvrir ses opérations commerciales hautement probables afin que, au 31 décembre, son exposition résiduelle sur l'ensemble de l'exercice suivant soit significativement réduite. Toutefois, lorsque les conditions de couverture de certaines devises sont dégradées (moindre disponibilité, coût élevé, etc.), le Groupe peut être amené à limiter la couverture de ses opérations commerciales hautement probables dans ses devises, en ne couvrant que partiellement l'exposition. Le Groupe a recours à des contrats de change à terme et à des options de change pour réduire son exposition.

L'exécution de la politique de couverture du risque de change opérationnel consiste à effectuer les couvertures nécessaires aux filiales à travers un système centralisé de gestion ou, pour les filiales où la législation ne le permet pas, à s'assurer de l'exécution par un processus de suivi et de contrôle.

Le Groupe applique majoritairement la comptabilité de couverture de flux futurs (*cash flow hedge*).

Sur la base des opérations en cours au 31 décembre 2025, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture du risque de change sur ses opérations commerciales hautement probables est significativement réduite sur l'exercice 2025, la principale devise non couverte étant la livre turque.

Gestion du risque de change financier et de conversion sur actifs nets

La politique du Groupe consiste à maintenir des dettes ou des excédents de trésorerie de Danone et de ses filiales dans leur devise fonctionnelle. De plus, en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multi devises. Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de couverture de la situation nette de certaines de ses filiales, avec des évaluations régulières des risques et des opportunités de mettre en place des instruments de couverture. Dans le cadre de ces politiques, le Groupe a recours à des contrats de *swaps* de devises (*swaps* de change ou *cross-currency swaps*).

Gestion du coût de la dette nette

Dans le cadre de la gestion de son endettement net, le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt visant à limiter la volatilité de son résultat financier par la mise en place d'instruments de couverture. Ces instruments dérivés sont principalement des contrats de *swaps* de taux d'intérêt et parfois des tunnels, tous ces instruments étant *plain vanilla*. Les instruments dérivés de taux d'intérêt sont contractés à des fins de gestion du risque de taux et sont qualifiés ou non de couverture selon la norme IFRS 9.

Couverture d'acquisition et de cession de sociétés ou de participations

La politique du Groupe consiste généralement à ne pas couvrir les montants à payer ou recevoir dans le cadre d'acquisition ou de cession de sociétés/participations. Cependant, dans certaines situations, le Groupe peut décider de couvrir certaines opérations.

Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières

Le Groupe a mis en place une politique d'achats de matières premières (Market Risk Management – MRM) définissant les règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers. Les acheteurs centraux négocient des contrats d'achat à terme principalement auprès des fournisseurs qui sont basés sur un indice sur les marchés financiers ou sur un *proxy*, étant précisé qu'il n'existe pas toujours d'instruments sur les marchés financiers permettant de couvrir parfaitement la volatilité des prix des principales matières premières de Danone. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux, avec le support de l'équipe Finance MRM pour la stratégie de fixation des prix.

L'impact d'une variation de prix des deux principales catégories de matières sur le coût des achats annuels du Groupe sont décrits en Note 6.7 des *Annexes aux comptes consolidés*.

Portefeuille d'instruments dérivés

Montant notionnel et en juste valeur

	Au 31 décembre					
	2024			2025		
(en millions d'euros)	Notionnel	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres	Notionnel	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres
Change opérationnel	**(2 532)**	**(16)**	**(16)**	**(2 656)**	**(10)**	**(10)**
Cash flow hedge - options de change [(a)]	(173)	7	7	(287)	6	6
Cash flow hedge - contrats de change à terme [(a)]	(2 358)	(22)	(22)	(2 363)	(17)	(17)
Non qualifié	–	–	–	(6)	–	–
Gestion des matières premières	**157**	**(3)**	**(3)**	**133**	**(3)**	**(3)**
Gestion de la dette nette	**7 821**	**(217)**	**(36)**	**9 278**	**(136)**	**(44)**
Fair value hedge	3 050	(159)	–	2 800	(146)	–
Cash flow hedge	2 602	(79)	(30)	4 285	29	(36)
Net investment hedge	270	(6)	(6)	90	(8)	(8)
Non qualifié	1 898	27	–	2 104	(10)	–
TOTAL	**5 447**	**(236)**	**(55)**	**6 755**	**(150)**	**(58)**

(a) En application d'IFRS 9, la valeur intrinsèque et la valeur temps des instruments de change opérationnel qualifiés de cash flow hedge sont comptabilisées en capitaux propres.

Informations complémentaires

Gestion du risque de change opérationnel

Montant notionnel net des instruments dérivés des principales devises couvertes

	Au 31 décembre					
	2024			2025		
(en millions d'euros)	Contrats de change à terme nets [(a)]	Options de change nettes [(b)]	Total	Contrats de change à terme nets [(a)]	Options de change nettes [(b)]	Total
(VENTE)/ACHAT DE DEVISES						
CNY [(c)]	(1 177)	(32)	(1 209)	(1 023)	(166)	**(1 189)**
GBP [(c)]	(572)	(138)	(711)	(663)	(87)	**(750)**
MXN [(c)]	(180)	–	(180)	(185)	–	**(185)**
CAD [(c)]	(159)	(37)	(196)	(127)	(55)	**(182)**
BRL [(c)]	(96)	–	(96)	(144)	–	**(144)**
AUD [(c)]	(75)	–	(75)	(101)	–	**(101)**
HKD [(c)]	(37)	–	(37)	(60)	–	**(60)**
PLN [(c)]	(61)	–	(61)	(30)	–	**(30)**
USD [(c)]	283	34	317	228	21	**249**
Autres [(c)]	(285)	–	(285)	(265)	–	**(265)**
TOTAL	**(2 358)**	**(173)**	**(2 532)**	**(2 369)**	**(287)**	**(2 656)**

(a) Part comptant du notionnel, sur la base des cours de clôture.
(b) Part comptant du notionnel, comprend les options dans et en dehors de la monnaie.
(c) Opérations libellées contre EUR ou contre d'autres devises.

Sensibilité des capitaux propres et du résultat aux variations de juste valeur

La variation de juste valeur des instruments dérivés couvrant le risque de change opérationnel, induite par une variation des taux de change, pourrait avoir les impacts suivants sur les états financiers du Groupe :

- sur les capitaux propres pour les dérivés documentés en couverture de flux de trésorerie ;
- sur le résultat pour les opérations pour lesquelles la comptabilité de couverture n'est pas appliquée.

Ces instruments et les éléments couverts ont une maturité majoritairement inférieure à un an. Par conséquent, les flux relatifs à ces instruments sont reconnus dans le compte de résultat consolidé.

Produits et charges relatifs à la comptabilisation à la juste valeur et reconnus dans le résultat de la période

Les produits et charges comptabilisés en résultat sont liés aux éléments suivants :

- la part inefficace, sur l'exercice, de la variation de juste valeur des instruments qualifiés de couverture de flux futurs : en 2025, comme en 2024, les montants ne sont pas significatifs ;
- la part efficace différée en capitaux propres lors de l'exercice précédent, des instruments qualifiés de couverture de flux futurs et recyclée en résultat au cours de l'exercice : en 2025 comme en 2024, le montant ainsi recyclé correspond à la part des couvertures enregistrée en capitaux propres au 31 décembre de l'exercice précédent, ces couvertures ayant essentiellement une maturité inférieure à un an.

Gestion du risque de change financier et de conversion sur actifs nets

Sensibilité des capitaux propres et du résultat aux variations de juste valeur

La variation de juste valeur de ces instruments dérivés induite par une variation des taux de change à la date de clôture, n'aurait pas d'impact significatif sur les capitaux propres ni sur le résultat du Groupe. Les variations de change des instruments financiers sont compensées par les variations de change constatées sur les prêts et emprunts en devises couverts ou par les variations de change constatées sur les investissements nets à l'étranger.

Gestion de la dette nette

Sensibilité des capitaux propres et du résultat aux variations de juste valeur

La variation de juste valeur des instruments de taux, induite par une variation de la courbe de taux d'intérêt prise en compte à la date de clôture, aurait un impact sur les capitaux propres et le résultat du Groupe :

- en capitaux propres pour la part efficace des instruments qualifiés de couverture de flux futurs ;
- en résultat pour la part inefficace des instruments qualifiés de couverture de flux futurs ou de couverture de juste valeur, et pour la variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture.

En 2025 comme en 2024, une variation de taux appliquée à l'ensemble de la courbe des taux d'intérêt n'a pas d'impact significatif sur les capitaux propres consolidés ni le résultat consolidé.

Produits et charges relatifs à la comptabilisation à la juste valeur et reconnus dans le résultat de la période

Les produits et charges comptabilisés en résultat sont liés à :

- la part inefficace, sur l'exercice, de la variation de juste valeur des instruments qualifiés de couverture de flux futurs ;
- la part efficace différée en capitaux propres lors de l'exercice précédent, des instruments qualifiés de couverture de flux futurs et recyclée en résultat au cours de l'exercice.

En 2025 comme en 2024, les montants correspondants ne sont pas significatifs.

Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières

Au 31 décembre 2025, le portefeuille de matières premières est composé de dérivés sur le diesel, le plastique, le lait, le sucre et le soja, conformément à la politique de gestion du Groupe et la totalité des instruments de couvertures sont qualifiés de couvertures de flux futurs.

NOTE 13.4. RISQUE DE CONTREPARTIE

Risque de contrepartie induite par la gestion des risques financiers

Identification du risque

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion financière. En effet, dans le cadre de ses activités, le Groupe a comme contrepartie des institutions financières, notamment pour gérer sa trésorerie et les risques liés aux taux de change et aux taux d'intérêt. Le non-respect par ces contreparties de l'un ou plusieurs de leurs engagements pourrait avoir des conséquences négatives sur la situation financière du Groupe.

Gestion du risque

La politique de centralisation des risques financiers et les outils de centralisation mis en place par le Groupe ainsi que la politique de minimisation et de gestion de la trésorerie excédentaire réduisent significativement l'exposition globale du Groupe.

La politique bancaire du Groupe a pour objectif d'appliquer des limites de dépôt par contrepartie et de privilégier la qualité de crédit en concentrant ses opérations auprès de contreparties de premier rang (i) dont la note de crédit est au moins dans la catégorie BBB+, (ii) disposant d'un réseau commercial international, et (iii) lui apportant des financements. Par ailleurs, pour gérer ses excédents à court terme, le Groupe souscrit majoritairement à des OPC (Organismes de Placements Collectifs) monétaires ou OPC monétaires court terme, qui ne font pas l'objet de notation de crédit. Ces OPC sont liquides et diversifiés. Les autres placements à court terme sont réalisés en application de politique bancaire du Groupe décrite ci-avant.

Enfin, dans certains pays, le Groupe peut être contraint de traiter des opérations de marché avec des banques locales pouvant disposer d'une notation de crédit inférieure.

Exposition relative aux placements à court terme

Voir Note 11.5 des *Annexes aux comptes consolidés*.

Exposition relative aux instruments dérivés

	Au 31 décembre	
(en pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre)[(a)]	2024	2025
NOTATION DE LA CONTREPARTIE (RATING STANDARD & POOR'S)		
AAA, AA et A	84 %	82 %
BBB, BB et B	16 %	18 %
Sans rating	–	–

(a) Sommes, lorsqu'elles sont positives, des justes valeurs par contrepartie, des dérivés en cours au 31 décembre.

Le Groupe souscrit des dérivés de gré à gré avec des banques de premier rang dans le cadre de conventions cadre qui prévoient de compenser les montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Ces accords de compensation conditionnels ne remplissent pas les critères de la norme IAS 32 pour compenser des instruments dérivés actifs et passifs au bilan.

Juste valeur liée au risque de contrepartie des instruments dérivés

La juste valeur liée au risque de contrepartie des instruments dérivés est calculée à partir des probabilités de défaut historiques issues des calculs d'une agence de notation de premier plan, auxquelles est appliqué un taux de recouvrement. Au 31 décembre 2025, comme au 31 décembre 2024, l'impact lié à l'ajustement requis par IFRS 13 n'est pas significatif.

NOTE 13.5. RISQUE SUR TITRES ACTIONS

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2024	2025
RISQUE SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ			
Actions propres	14.2	1 527	1 978
RISQUE SUR D'AUTRES TITRES ACTIONS			
Titres mis en équivalence	5	583	730
Actifs détenus en vue de leur cession	3, 4.2, 5.5	–	56
Autres titres non consolidés	12.2	325	278

NOTE 13.6. RÉCONCILIATION DU BILAN PAR CLASSE ET CATÉGORIES COMPTABLES

(en millions d'euros)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par les autres éléments du compte de résultat	Coût amorti	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau d'évaluation [d]
AU 31 DÉCEMBRE 2025						
ACTIFS FINANCIERS						
Autres titres non consolidés	37	241	–	278	278	1-3
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	137	–	497	634	634	1-3
Instruments dérivés - actifs [a]	90	28	–	117	117	2
Clients et comptes rattachés [b]	–	–	3 042	3 042	3 042	–
Autres actifs courants [b]	–	46	1 153	1 200	1 200	–
Prêts à moins d'un an	–	–	2	2	2	–
Fonds monétaires	2 252	–	–	2 252	2 252	1
Autres placements à court terme	–	–	2 336	2 336	2 336	2
Disponibilités	1 983	–	–	1 983	1 983	1
TOTAL	**4 499**	**315**	**7 031**	**11 845**	**11 845**	
PASSIFS FINANCIERS						
Financements [c]	2 724	–	11 695	14 419	14 647	1-2
Instruments dérivés - passifs [a]	191	72	–	263	263	2
Fournisseurs et comptes rattachés [b]	–	–	5 421	5 421	5 421	–
Autres passifs courants [b]	–	60	4 071	4 131	4 131	–
TOTAL	**2 915**	**132**	**21 187**	**24 234**	**24 462**	

(a) Instruments dérivés en gestion de dette nette.
(b) La valeur comptable constitue une estimation fiable de la juste valeur du fait du caractère de court terme.
(c) Les financements couverts par des dérivés documentés en couverture de juste valeur sont réévalués à la juste valeur par contrepartie résultat au titre du risque couvert.
(d) Niveau d'évaluation utilisé pour l'évaluation à la juste valeur.

Niveaux d'évaluation conformément à la norme IFRS 7, *Instruments financiers – information à fournir*

Niveau	Juste valeur de l'actif ou du passif concerné basée sur :
1	Prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques.
2	Données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement ou indirectement. Pour les Instruments dérivés, le Groupe utilise des techniques d'évaluation contenant des données observables sur le marché, notamment pour les *swaps* de taux d'intérêt, les achats et ventes à terme ou les options de change comme par exemple les cours de change *spot* et à terme ou la courbe de taux d'intérêt.
3	Données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

NOTE 14. ACTIONS DANONE, DIVIDENDE, RÉSULTAT PAR ACTION

NOTE 14.1. PRINCIPES COMPTABLES

Les actions DANONE détenues par la Société et des sociétés consolidées par intégration globale sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés, dans la rubrique Actions propres, pour une valeur correspondant à leur prix de revient.

NOTE 14.2. ACTIONS DANONE AUTODÉTENUES

MOUVEMENTS EN TERMES D'OPÉRATIONS ET D'UTILISATION PAR TYPE D'OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LA SOCIÉTÉ

		Mouvements de la période			
(en nombre de titres)	Situation au 31 décembre 2024	Rachats	Ventes/ Transferts	Livraison d'actions	Situation au 31 décembre 2025
Actions affectées aux opérations de croissance externe	28 559 360	–	–	–	28 559 360
Actions affectées aux plans d'actionnariat salarié	1 057 303	6 527 000	5 780 005	(702 043)	12 662 265
Actions affectées à l'annulation	–	–	–	–	–
ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ	**29 616 663**	**6 527 000**	**5 780 005**	**(702 043)**	**41 221 625**
Actions détenues par Danone Espagne	5 780 005	–	(5 780 005)	–	–
ACTIONS DÉTENUES PAR LE GROUPE	**35 396 668**	**6 527 000**	**–**	**(702 043)**	**41 221 625**

NOTE 14.3. ACTIONS DANONE EN CIRCULATION

		Au 31 décembre					
		2024			2025		
(en nombre de titres)	Notes	Composant le capital	Autodétention	En circulation	Composant le capital	Autodétention	En circulation
Au 1er janvier		**677 773 128**	**(35 901 246)**	**641 871 882**	**679 553 991**	**(35 396 668)**	**644 157 323**
Augmentation de capital	8.5	1 780 863	–	1 780 863	1 840 492	–	1 840 492
Variation des actions propres	14.2	–	504 578	504 578	–	(5 824 957)	(5 824 957)
AU 31 DÉCEMBRE		**679 553 991**	**(35 396 668)**	**644 157 323**	**681 394 483**	**(41 221 625)**	**640 172 858**

NOTE 14.4. RÉSULTAT PAR ACTION – PART DU GROUPE

Principes comptables

Le Résultat net par action correspond au ratio Résultat net – Part du Groupe ajusté du financement hybride (ajustement du résultat utilisé pour le calcul du Résultat par action du coupon dû au titre de la période présenté net d'impôts) sur Nombre d'actions. Le Nombre d'actions correspond au nombre moyen en circulation au cours de l'exercice, après déduction des actions DANONE détenues par la Société et les sociétés consolidées par intégration globale.

Le Résultat net par action après dilution (ou Résultat net dilué par action) correspond au ratio Résultat net – Part du Groupe ajusté du financement hybride sur Nombre d'actions dilué. Le Nombre d'actions dilué correspond, au Nombre d'actions augmenté de l'impact net, lorsqu'il est positif des trois éléments ci-après :

- augmentation du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de l'acquisition d'actions sous conditions de performance, en ne considérant que les actions dont les conditions de performance sont atteintes à la date de clôture ;
- augmentation du nombre moyen des *fidelity shares* attribuées aux environ 1 750 directeurs et cadres dirigeants ;
- diminution du nombre d'actions qui pourraient être théoriquement acquises. Ceci en application de la méthode dite *treasury stock* prévue par la norme IAS 33, *Résultat par action*.

Résultat par action

		Exercice clos le 31 décembre	
(en euros par action sauf nombre d'actions)	**Notes**	**2024**	**2025**
Résultat net - Part du Groupe		**2 021**	**1 825**
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts		(4)	(8)
Résultat net - Part du Groupe ajusté		**2 018**	**1 816**
NOMBRE D'ACTIONS EN CIRCULATION			
Au 1er janvier		**641 871 882**	**644 157 323**
Effets des mouvements de l'année	14.3	2 285 441	(3 984 465)
Au 31 décembre		**644 157 323**	**640 172 858**
NOMBRE D'ACTIONS MOYEN EN CIRCULATION			
■ Avant dilution		643 283 916	643 127 462
EFFETS DE LA DILUTION			
Actions sous conditions de performance et *fidelity shares*		1 152 827	2 003 083
■ Après dilution		644 436 743	645 130 545
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE, PAR ACTION			
■ Avant dilution		3,14	2,82
■ Après dilution		3,13	2,82

NOTE 14.5. DIVIDENDE

Réserves distribuables de la société mère Danone

Le montant légalement distribuable par chacune des sociétés peut différer du montant de ses bénéfices accumulés en raison (i) des retraitements effectués en consolidation sur les comptes annuels des sociétés consolidées par intégration globale ou mises en équivalence, et (ii) des lois en vigueur dans les différents pays où le Groupe exerce son activité. Dans le cas du Groupe, selon la législation française, les dividendes ne peuvent être prélevés que sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère Danone.

Paiement du dividende 2025

L'Assemblée Générale, réunie le 24 avril 2025 à Paris, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2024, soit 2,15 euros par action en numéraire.

NOTE 15. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

NOTE 15.1. PRINCIPES COMPTABLES

Autres provisions

Les Autres provisions comprennent des provisions et des subventions d'investissements.

En application de la norme IAS 37, une provision est comptabilisée lorsque le Groupe est soumis à une obligation actuelle, résultant d'un événement passé, qu'il est probable que cela donnera lieu à une sortie de ressources pour éteindre l'obligation et que le montant de cette obligation peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont classées selon leur nature en passif courant ou en passif non courant. Les provisions devant se régler dans les douze mois suivants la clôture ou liées au cycle normal de l'exploitation sont présentées en passif courant.

Pour chaque obligation, le montant de la provision comptabilisé à la clôture de l'exercice reflète la meilleure estimation du management à cette date de la sortie de ressources probable pour l'éteindre. En cas de paiement ou lorsque la sortie de ressources n'est plus probable, la provision fait l'objet d'une reprise (pour respectivement utilisation et non utilisation).

Autres passifs non courants

Les Autres passifs non courants correspondent aux passifs pour positions fiscales incertaines relatives aux impôts sur les bénéfices en application de l'interprétation IFRIC 23. Ils sont comptabilisés en fonction du caractère probable de réalisation sans tenir compte de la probabilité de non-détection par les autorités fiscales, leur évaluation doit refléter la meilleure estimation de la valeur de réalisation. Elle doit être effectuée sur la base de la valeur la plus probable ou d'une moyenne pondérée des différents scénarios.

NOTE 15.2. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET COURANTS

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Autres provisions non courantes	710	721
Autres passifs non courants [(a)]	442	449
AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS	**1 152**	**1 171**
AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS COURANTS	**186**	**215**

(a) Concernent les positions fiscales incertaines relatives aux Impôts sur les bénéfices.

NOTE 15.3. VARIATION DES AUTRES PROVISIONS NON COURANTES ET COURANTES

		Mouvements de la période						
(en millions d'euros)	Au 1er janvier 2025	Changement de périmètre	Dotation	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Écarts de conversion	Autres	Au 31 décembre 2025
Risques fiscaux, territoriaux [(a)]	108	–	16	(5)	(6)	(8)	1	105
Litiges sociaux, commerciaux et autres provisions	556	2	141	(39)	(25)	(34)	(19)	582
Provisions pour restructurations	232	–	133	(82)	(31)	(3)	(1)	249
TOTAL	**896**	**2**	**289**	**(126)**	**(61)**	**(45)**	**(19)**	**937**

(a) Concernent les risques non relatifs aux Impôts sur les bénéfices qui sont présentés en Autres passifs non courants.

La variation des Autres provisions en 2025 s'explique par les éléments suivants :

- les dotations proviennent notamment des procédures introduites contre la Société et ses filiales, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires ;
- les reprises de provisions utilisées sont effectuées lors des paiements correspondants. Les reprises de provisions non utilisées concernent principalement la réappréciation ou la prescription de certains risques. Elles concernent plusieurs provisions dont aucune n'est significative individuellement.

Au 31 décembre 2025, les provisions pour risques fiscaux, territoriaux (non relatifs aux Impôts sur les bénéfices) et pour litiges sociaux, commerciaux et autres comprennent plusieurs provisions pour risques juridiques, financiers, fiscaux et territoriaux ainsi que des provisions pour rémunération pluriannuelle accordée à certains salariés et constituées dans le cadre de la marche normale des affaires.

À cette même date, Danone juge qu'il n'est pas soumis à des risques avérés qui pourraient avoir individuellement des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

NOTE 15.4. PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Depuis 2022, un certain nombre d'actions a été intenté par des éleveurs bovins contre différents acteurs de l'industrie laitière en Espagne dont la filiale espagnole Danone SA. Les allégations des demandeurs font état d'un prétendu préjudice résultant d'un prix du lait sous-estimé. La Société Danone SA réfute fermement ces allégations et entend défendre ses intérêts dans chacune de ces procédures.

Depuis 2021, un certain nombre d'actions de groupe a été intenté aux États-Unis à l'encontre de la filiale américaine Nurture Inc. sur le fondement d'une prétendue publicité trompeuse relative à la présence de certains métaux lourds dans des produits alimentaires. Dans plusieurs actions parallèles, des demandeurs, personnes physiques, font état d'un prétendu préjudice personnel résultant de la consommation de ces produits alimentaires. La société Nurture Inc. dément formellement l'ensemble de ces allégations et réaffirme la sécurité de ses produits. Nurture Inc. défend vigoureusement ses intérêts dans chacune de ces procédures.

Aucune provision n'a été constatée à ce titre dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025, le Groupe n'étant pas à ce jour, en mesure d'établir une évaluation fiable de l'incidence potentielle de l'issue de ces procédures en cours sur ses résultats et sa situation financière.

De manière générale, des procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment de l'autorité de la concurrence et d'autres autorités de contrôle de certains pays. Des provisions sont constituées chaque fois que le paiement d'une indemnité semble probable et est quantifiable.

NOTE 16. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

NOTE 16.1. PRINCIPES COMPTABLES

Les principales parties liées sont les entreprises associées et les membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration. Danone ne constate pas d'impact significatif concernant les transactions avec les parties liées au 31 décembre 2025.

NOTE 16.2. TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les transactions avec ces sociétés se font généralement aux conditions du marché. Elles concernent principalement des *management fees* et *royalties* payés au Groupe, des prestations essentiellement de logistique et des financements. Comme en 2024, les montants relatifs à l'exercice 2025 ne sont pas significatifs.

NOTE 16.3. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ATTRIBUÉS AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Rémunérations attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif [(a)]	41,8	28,9
Rémunérations des Administrateurs	0,9	0,9
TOTAL	**42,7**	**29,8**
Valeur comptable des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice [(b)]	15,0	13,4

(a) Rémunérations fixes et variables annuelles et pluriannuelles (montant brut hors charges patronales), dont la part variable s'élève à 15,4 millions d'euros en 2025 (18,4 millions d'euros en 2024).

(b) La valeur comptable représente l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes.

Engagement de Danone relatif aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif au titre de leurs régimes de retraite

Le montant provisionné au titre du régime de retraite à prestations définies représentait l'engagement de Danone au 31 décembre 2025 conformément aux normes IFRS, soit un total de 42 millions d'euros pour les membres du Comité Exécutif. S'agissant du Directeur Général Antoine de SAINT AFFRIQUE, il ne bénéficie pas de ce régime fermé à tout nouveau bénéficiaire depuis 2003.

Prêts, garanties

En 2025, comme en 2024, aucun prêt ni garantie n'a été accordé ou constitué par la Société ou ses filiales en faveur des membres du Comité Exécutif.

NOTE 17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 12 février 2026, Danone a finalisé l'acquisition d'une participation additionnelle de 1 % dans Danone Saputo Dairy Australia Pty Ltd, portant sa détention à 51 %. Cette participation additionnelle permet à Danone d'acquérir le contrôle exclusif de l'entité, qui sera consolidée par intégration globale au premier semestre 2026. Cette opération, intervenue après la date de clôture, constitue un événement postérieur à la clôture au 31 décembre 2025, au sens de la norme IAS 10.

Danone ne transige pas sur la qualité ni sur la sécurité alimentaire. Sa priorité absolue est de garantir aux parents et aux professionnels de santé qu'ils peuvent continuer d'avoir pleinement confiance dans ses marques. Danone prend toujours les mesures nécessaires pour se conformer aux nouvelles exigences.

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

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

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre événement postérieur à la clôture significatif à la date d'arrêté des comptes consolidés au titre de la période close le 31 décembre 2025 par le Conseil d'Administration du 19 février 2026.

NOTE 18. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

	Forvis Mazars & Associés				Ernst & Young Audit			
(en millions d'euros sauf pourcentage)	2024		2025		2024		2025	
Commissariat aux comptes : certification des comptes individuels et consolidés	4,2	73 %	4,3	86 %	6,1	86 %	6,0	90 %
Certification des informations en matière de durabilité	0,6	10 %	0,6	12 %	0,2	2 %	–	– %
Autres services	1,0	17 %	0,1	2 %	0,8	12 %	0,7	10 %
TOTAL [a]	**5,7**	**100 %**	**4,9**	**100 %**	**7,1**	**100 %**	**6,7**	**100 %**

(a) Les honoraires facturés en devises ont été convertis en euros sur la base des taux de change annuels moyens utilisés par Danone.

En 2025, les Commissaires aux comptes de la société mère et des filiales françaises ont réalisé des services de certification des comptes individuels, consolidés et examen limité pour 2,8 millions d'euros (2,6 millions d'euros en 2024) dont 1,0 million d'euros pour Forvis Mazars & Associés (0,9 million d'euros en 2024) et 1,9 million d'euros pour Ernst & Young Audit (1,7 million d'euros en 2024).

Les travaux de certification des informations en matière de durabilité de l'exercice 2025 se sont élevés à 0,6 millions d'euros (0,7 millions d'euros en 2024) dont 0,6 million d'euros pour Forvis Mazars & Associés (0,6 million d'euros pour Forvis Mazars & Associés et 0,2 million d'euros pour Ernst & Young Audit en 2024).

Les autres services réalisés par les réseaux de Commissaires aux comptes pour la société mère et les filiales françaises se sont élevés à 0,5 millions d'euros en 2025 (1,5 millions d'euros en 2024) dont 0,1 million d'euros pour Forvis Mazars & Associés (1,0 million d'euros en 2024) et 0,5 million d'euros pour Ernst & Young Audit (0,5 million d'euros en 2024), et incluent principalement des *due diligences*, prestations fiscales et procédures convenues dans le cadre d'opérations de cessions, et des prestations fiscales d'accompagnement dans le cadre de projets de réorganisation.

Les autres services réalisés par les réseaux des Commissaires aux comptes à certaines filiales étrangères de Danone s'élèvent à 0,2 million d'euros (0,3 million d'euros en 2024) dont 0,01 million d'euros pour Forvis Mazars & Associés (0,02 million d'euros en 2024) et 0,2 million d'euros pour Ernst & Young Audit (0,3 million d'euros en 2024), et comprennent principalement des prestations fiscales de revue de documentation technique ou l'analyse technique de positions fiscales retenues par certaines filiales étrangères.

NOTE 19. EXEMPTION D'OBLIGATIONS STATUTAIRES DE CERTAINES FILIALES

Sociétés incluses dans les comptes consolidés de Danone SA de l'exercice clos le 31 décembre 2025 exerçant des options d'exemption pour cet exercice, qui doivent être mentionnées dans ces comptes consolidés conformément à la réglementation locale

Pays et exemption	Sociétés (company number)
Allemagne Option d'exemption de l'application des dispositions des Première, Troisième et Quatrième sous-sections de la Deuxième section du Troisième livre du Code de commerce allemand (HGB) conformément à l'article 264, paragraphe 3, du HGB.	Milupa GmbH
Irlande Option d'exemption de publication des comptes statutaires section 357 (1) du *Companies Act* 2014.	Nutricia Infant Nutrition Limited (384474), Nutricia Ireland Limited (106997)

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée Générale de la société Danone,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Danone relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation du chiffre d'affaires net des remises et des ristournes octroyées aux clients

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Le chiffre d'affaires net s'élève à 27 283 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025. Comme indiqué dans la Note 6.1 de l'Annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires de votre Groupe est présenté net des remises et des ristournes octroyées aux clients (y compris les coûts liés aux accords commerciaux et de référencement ou aux actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs). L'évaluation du chiffre d'affaires intègre ainsi des estimations liées à la prise en compte de ces accords ou actions commerciales. En raison (i) de la multiplicité de clients dans différents pays avec des relations contractuelles variables (en fonction des volumes de ventes, des accords promotionnels ou des pratiques commerciales), (ii) du caractère significatif des remises et des ristournes octroyées aux clients et, (iii) de la complexité de leur estimation à la clôture, nous avons considéré l'évaluation du chiffre d'affaires net des remises et des ristournes octroyées aux clients comme un point clé de l'audit.	Nous avons examiné la conformité au référentiel IFRS des méthodes comptables de votre Groupe sous-tendant la reconnaissance du chiffre d'affaires. Par ailleurs, nous avons pris connaissance des procédures et des contrôles mis en place sur le processus relatif à l'estimation des remises et des ristournes. Plus spécifiquement pour les principales entités opérationnelles, nous avons apprécié la conception et l'application des contrôles jugés clés, et testé que ces contrôles ont fonctionné efficacement sur la base d'un échantillon de contrats. ■ Des contrôles de substance ont également été réalisés pour une sélection de clients visant notamment à apprécier l'évaluation et la comptabilisation des montants à rétrocéder en date de clôture en rapprochant les hypothèses sous-tendant l'évaluation des montants à rétrocéder avec les données contractuelles figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ou avec les contrats des clients concernés ; ■ en appréciant les hypothèses retenues, le cas échéant, au regard des actions commerciales engagées ou de situations spécifiques et des pratiques commerciales usuelles ; ■ en comparant les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'analyser si les objectifs passés ont été atteints. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note afférente de l'Annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des *goodwill* et des marques

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Au 31 décembre 2025, les montants des *goodwill* et des marques s'élèvent respectivement à 17 275 millions d'euros et 5 242 millions d'euros. Au cours de l'exercice 2025, votre Groupe a comptabilisé une perte de valeur de 241 millions d'euros sur les marques. Ces actifs sont soumis à des tests de perte de valeur au moins une fois par an pour les *goodwill* et les marques à durée de vie indéfinie et lorsque des événements et des circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. La valeur recouvrable des UGT ou des groupes d'UGT auxquels se rattachent ces actifs correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des frais de cession et la valeur d'utilité, généralement estimée sur la base de la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés. Concernant les marques, le test de perte de valeur est principalement réalisé selon la méthode des redevances, à l'exception de certaines marques pour lesquelles votre Groupe dispose d'évaluations de tiers, comme explicité dans la Note 10.3 de l'Annexe aux comptes consolidés. Les flux de trésorerie servant de base au calcul des valeurs d'utilité des UGT ou des groupes d'UGT et de la valeur recouvrable des marques à durée de vie indéfinie sont issus des budgets annuels et des plans stratégiques des UGT, ou des groupes d'UGT, établis par la direction. En 2025, comme cela est indiqué dans la Note 10.3 de l'Annexe aux comptes consolidés, la direction a effectué une analyse de sensibilité additionnelle portant sur les risques liés au changement climatique. Les tests de perte de valeur reposent sur des estimations et sur l'exercice du jugement de la direction s'agissant de (i) la définition des UGT ou des groupes d'UGT et l'affectation d'actifs à ces derniers, (ii) l'estimation de la performance future des actifs ou des UGT et (iii) la détermination des taux d'actualisation, des taux de croissance à long terme et s'agissant des marques, des taux de redevances. Par ailleurs, comme cela est présenté en Note 3 de l'Annexe aux comptes consolidés, au cours de l'exercice 2025, votre groupe a acquis une participation majoritaire à hauteur de 96 % dans la société Kate Farms. Le prix d'acquisition s'élève à 839 millions d'euros et l'allocation de ce prix, réalisée sur une base provisoire, a conduit principalement à la reconnaissance de la marque Kate Farms pour 352 millions d'euros et d'un goodwill pour 492 millions d'euros. Compte tenu de la sensibilité de ces estimations, nous avons considéré l'évaluation des *goodwill* et des marques comme un point clé de l'audit.	Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur. Nous avons pris connaissance des processus mis en œuvre par la direction pour affecter les *goodwill* aux UGT ou à des groupes d'UGT et apprécié l'allocation des actifs aux UGT ou aux groupes d'UGT au regard de l'organisation réelle de votre Groupe et de la gestion des UGT. Pour un échantillon d'UGT ou de groupes d'UGT et de marques identifiées sur la base de facteurs quantitatifs et qualitatifs, nous avons : ■ rapproché la valeur nette comptable des actifs nets rattachés aux UGT ou aux groupes d'UGT testés ou des marques testées avec les données comptables de votre Groupe ; ■ examiné les méthodes et les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur recouvrable, parmi lesquelles : • les prévisions de flux de trésorerie : nous avons corroboré les hypothèses de croissance de l'activité et les parts de marché avec les analyses de marché disponibles. Nous avons également comparé les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des prévisions passées ; • les taux de croissance à long terme, les taux d'actualisation et les taux de redevances : avec l'appui d'experts en évaluation financière inclus dans l'équipe d'audit, nous avons étudié la cohérence des taux retenus avec les analyses de marché. Nous avons également examiné la méthodologie et les hypothèses utilisées par la direction dans le cadre de son analyse de sensibilité portant sur les risques liés au changement climatique. Nous avons par ailleurs effectué nos propres calculs de sensibilité, pour corroborer les analyses effectuées par la direction. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations relatives aux *goodwill* et aux marques présentées dans les notes de l'Annexe aux comptes consolidés. Concernant l'acquisition de la société Kate Farms, nos travaux ont principalement consisté à apprécier la conformité de l'allocation du prix d'acquisition avec les dispositions d'IFRS 3, analyser la méthode d'évaluation retenue pour la marque Kate Farms, examiner les hypothèses clés utilisées, avec l'assistance de nos experts en évaluation le cas échéant et, vérifier la correcte présentation des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des passifs pour positions fiscales incertaines et des risques fiscaux

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Votre Groupe opère dans de nombreuses juridictions fiscales dans le monde. De ce fait, la société et ses filiales peuvent être soumises à des contrôles ou à des questions des autorités fiscales locales. Les situations pour lesquelles des sorties de ressources sont considérées comme probables, donnent lieu à des passifs évalués sur la base des faits connus dans la juridiction concernée, en application de l'interprétation IFRIC 23. Comme indiqué dans les Notes 15.2 et 15.3 de l'Annexe aux comptes consolidés, les passifs pour positions fiscales incertaines et les risques fiscaux y compris territoriaux s'élèvent respectivement à 449 millions d'euros et à 105 millions d'euros au 31 décembre 2025. L'évaluation des passifs pour positions fiscales incertaines et des risques fiscaux constitue un point clé de l'audit compte tenu du jugement requis de la part de la direction pour estimer les sorties de ressources probables.	Nous avons apprécié la conformité de l'évaluation des passifs pour positions fiscales incertaines et des risques fiscaux comptabilisés avec les politiques comptables du Groupe et le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. Nous avons examiné les procédures en vigueur au sein de votre Groupe pour identifier les principaux risques fiscaux ainsi que des appréciations des directions juridiques et fiscales concernant ces risques. Nous avons pris connaissance des opinions émises par les principaux cabinets d'avocats et les experts utilisés par le Groupe et analysé les expériences passées et actuelles avec les autorités fiscales dans les juridictions concernées. Nous avons inclus dans l'équipe d'audit des spécialistes fiscaux pour apprécier les hypothèses retenues par la direction lors de l'évaluation des passifs pour risques fiscaux. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes afférentes de l'Annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Danone par votre Assemblée Générale du 26 avril 2022 pour le cabinet FORVIS MAZARS & ASSOCIES et du 28 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet FORVIS MAZARS & ASSOCIES était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la dixième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était commissaire aux comptes depuis 2010.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 25 février 2026

Les Commissaires aux Comptes

FORVIS MAZARS & ASSOCIÉS		**ERNST & YOUNG Audit**	
Achour MESSAS	Florence PAGE	Pierre-Henri PAGNON	Alexandre CHRÉTIEN

3.2 COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

COMPTES INDIVIDUELS DE DANONE SA

Compte de résultat

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
Produits d'exploitation :			
Montant net du chiffre d'affaires		1 030	1 256
Production immobilisée		68	49
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		43	43
Autres produits		2	4
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (I)	**2.1**	**1 143**	**1 352**
Charges d'exploitation :			
Autres achats et charges externes	2.3	(785)	(849)
Impôts, taxes et versements assimilés		(20)	(13)
Salaires	2.2	(222)	(257)
Cotisations sociales	2.2	(111)	(213)
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		**(1 138)**	**(1 332)**
Dotations aux amortissements et aux dépréciations :			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	3.1	(52)	(67)
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	3.1	–	–
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	3.1	–	(1)
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées		–	(9)
Dotations aux provisions	4.2	(70)	(75)
Autres charges		(2)	(1)
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX DÉPRÉCIATIONS		**(124)**	**(153)**
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (II)		**(1 262)**	**(1 485)**
1. RESULTAT D'EXPLOITATION (I -II)		**(119)**	**(133)**

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
Produits financiers :			
Produits de participation	2.4	1 103	2 031
Autres intérêts et produits assimilés	2.4	214	265
Différences nettes positives de change		–	1
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS (V)		**1 317**	**2 297**
Charges financières :			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		(31)	(15)
Intérêts et charges assimilés	2.4	(548)	(544)
Différences nettes négatives de change		(1)	–
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées		(16)	(2)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES (VI)		**(596)**	**(561)**
2. RESULTAT FINANCIER (V - VI)	**2.4**	**721**	**1 736**
3. RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + V - VI)		**602**	**1 603**
Produits exceptionnels		5	3
Charges exceptionnelles		(119)	(39)
4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)	**2.5**	**(114)**	**(36)**
Impôts sur les bénéfices (X)	2.6	104	89
TOTAL DES PRODUITS (I+V+VII)		**2 569**	**3 741**
TOTAL DES CHARGES (II+VI+VIII+X)		**(1 977)**	**(2 085)**
BÉNÉFICE		**592**	**1 656**

Bilan

Actif

		Exercice clos le 31 décembre			
		2024	2025		
(en millions d'euros)	Notes	Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
Immobilisations incorporelles :					
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires		128	390	(209)	181
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes		148	143	–	143
TOTAL DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**3.1**	**276**	**533**	**(209)**	**324**
Immobilisations corporelles :					
Constructions		6	14	(4)	10
Autres immobilisations corporelles		5	40	(31)	9
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes		2	6	–	6
TOTAL DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**3.1**	**13**	**60**	**(35)**	**25**
Immobilisations financières :					
Participations		27 516	27 744	(160)	27 584
Autres titres immobilisés		5	6	–	6
Prêts		3 179	3 889	–	3 889
Autres immobilisations financières		1 465	1 465	–	1 465
TOTAL DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**3.1, 3.2**	**32 165**	**33 104**	**(160)**	**32 944**
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ (III)		**32 454**	**33 697**	**(404)**	**33 293**
Créances :					
Créances Clients et Comptes rattachés	4.5	186	228	(5)	223
Autres créances	3.3	156	153	–	153
Charges constatées d'avance	4.5	38	45	–	45
TOTAL DES CRÉANCES	**3.1, 4.5**	**380**	**426**	**(5)**	**421**
Valeurs mobilières de placement :					
Actions propres	3.4, 5.5	54	952	–	952
Autres titres	3.4	16	16	–	16
Instruments financiers à terme et jetons détenus		–	87	–	87
TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		**71**	**1 055**	**–**	**1 055**
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT (IV)		**413**	**1 481**	**(5)**	**1 476**
Frais d'émission des emprunts (V)		18	18	–	17
Primes de remboursement des emprunts (VI)		–	–	–	–
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Actif (VII)		173	194	–	194
TOTAL GENERAL DE L'ACTIF (III + IV + V + VI + VII)		**33 096**	**35 390**	**(409)**	**34 980**

Passif

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
Capital		170	170
Primes d'émission, de fusion, d'apport		5 132	5 220
Écarts de réévaluation		4	4
Réserves :			
Réserve légale		25	25
Réserves réglementées		1 561	1 561
Autres réserves		2 204	2 204
Report à nouveau		6 011	5 212
Résultat de l'exercice		592	1 656
Provisions réglementées		20	20
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES (I)	**4.1**	**15 720**	**16 072**
Autres fonds propres	4.3	500	1 000
Provisions pour risques		3	3
Provisions pour charges		144	174
TOTAL DES PROVISIONS (II)	**4.2**	**147**	**177**
Autres emprunts obligataires	4.3	11 553	10 967
Emprunts et dettes financières diverses	4.3	1 011	1 357
Instruments financiers à terme		–	31
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4.5	117	92
Dettes fiscales et sociales	4.5	59	101
Autres dettes	4.4, 4.5	3 816	4 965
Produits constatés d'avance	4.5	–	23
TOTAL DES DETTES (III)		**16 556**	**17 536**
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Passif (IV)		173	195
TOTAL GENERAL DU PASSIF (I + II + III + IV)		**33 096**	**34 980**

NOTES AUX COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

Les comptes individuels de la société mère Danone (« la Société ») au titre de l'exercice 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 19 février 2026 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2026. Danone et ses filiales consolidées constituent « le Groupe ».

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes individuels de la société mère Danone et Annexes aux comptes individuels de la société mère Danone 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. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

Sommaire

NOTE 1.	**GÉNÉRALITÉS : PRINCIPES ET FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE**	**135**
Note 1.1.	Principes comptables	135
Note 1.2.	Faits marquants de l'exercice	137
NOTE 2.	**ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT**	**138**
Note 2.1.	Produits d'exploitation	138
Note 2.2.	Salaires, cotisations sociales et rémunérations des organes de direction et d'administration	138
Note 2.3.	Autres achats et charges externes	138
Note 2.4.	Résultat financier	138
Note 2.5.	Résultat exceptionnel	139
Note 2.6.	Impôts sur les bénéfices	140
NOTE 3.	**ÉLÉMENTS DE L'ACTIF**	**141**
Note 3.1.	Actif immobilisé	141
Note 3.2.	Immobilisations financières	142
Note 3.3.	Autres créances	144
Note 3.4.	Valeurs mobilières de placement	144
NOTE 4.	**ÉLÉMENTS DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES**	**144**
Note 4.1.	Capitaux propres	144
Note 4.2.	Provisions pour risques et charges	145
Note 4.3.	Autres emprunts obligataires, Autres fonds propres, et Emprunts et dettes financières diverses	145
Note 4.4.	Autres dettes	148
Note 4.5.	Etat des échéances des créances et dettes	148
NOTE 5.	**AUTRES INFORMATIONS**	**149**
Note 5.1.	Engagements postérieurs à l'emploi et engagements vis-à-vis des organes de direction et d'administration	149
Note 5.2.	Engagements hors-bilan	150
Note 5.3.	Effectifs	150
Note 5.4.	Transactions avec les parties liées	151
Note 5.5.	Récapitulatif des actions détenues en portefeuille	151
Note 5.6.	Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices	152
Note 5.7.	Comptes individuels de Danone SA – 2024	153
Note 5.8.	Événements postérieurs à la clôture	154

NOTE 1. GÉNÉRALITÉS : PRINCIPES ET FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

NOTE 1.1. PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises. Les règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels sont conformes au règlement ANC 2014-03 tel que modifié par ANC 2022-06. Les principales méthodes comptables utilisées sont présentées ci-après.

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les Immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (frais accessoires inclus) et sont amorties linéairement en fonction des durées d'utilisation estimées :

Constructions	15 à 20 ans
Agencements et aménagements des constructions	8 à 12 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 10 ans
Progiciels	1 à 10 ans

Immobilisations financières

Les Immobilisations financières sont composées de Participations, de Prêts, d'Autres immobilisations financières et d'Autres titres immobilisés.

Les Participations sont des titres dans des sociétés dont la possession durable est estimée utile à l'activité de la Société, notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en avoir le contrôle. Les titres ne répondant pas à cette définition sont classés en Autres immobilisations financières. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition y compris les frais accessoires qui sont amortis sur cinq ans à compter de la date d'acquisition. La déduction fiscale de ces coûts est assurée par la comptabilisation d'amortissements dérogatoires. Les Participations font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur comptable.

La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont :

- la valeur de marché ;
- la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés ;
- les capitaux propres réévalués.

Les hypothèses, estimations ou appréciations utilisées pour déterminer la valeur d'inventaire sont établies sur la base d'informations ou situations existantes à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité, notamment dans un contexte de volatilité économique et financière. Les dépréciations sont comptabilisées en Charges financières, à l'exception des reprises de dépréciation dans le cadre de cessions de participations, qui sont enregistrées en Produits financiers. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en Résultat financier.

Les Autres immobilisations financières comprennent principalement une partie des actions DANONE auto-détenues dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale (voir ci-après).

Actions propres DANONE

Les actions DANONE achetées par la Société sont comptabilisées dans la rubrique :

- Autres immobilisations financières, lorsqu'elles sont affectées à des opérations de croissance externe ou destinées à être annulées ;
- Valeurs mobilières de placement, lorsqu'elles sont affectées à la couverture de plans d'actions sous conditions de performance attribués à certains salariés de Danone et aux dirigeants mandataires sociaux (*Group performance shares*).

Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires. En cas de cession, le prix de revient des actions DANONE cédées est établi par catégorie d'affectation selon la méthode du coût moyen pondéré établi plan par plan pour les actions affectées à la couverture des plans d'actions sous conditions de performance.

Actions DANONE comptabilisées en Autres immobilisations financières

Pour les actions DANONE comptabilisées en Autres immobilisations financières et n'ayant pas vocation à être annulées, une provision pour dépréciation est constatée lorsque leur valeur d'inventaire (évaluée au cours moyen du dernier mois de l'exercice) est inférieure à leur valeur comptable.

Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement

Couverture de plans d'actions sous conditions de performance non exerçables

Dans le cas des actions propres affectées à la couverture de plans non exerçables (probabilité de non atteinte des conditions de performance), une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché des actions (évaluée au cours moyen du dernier mois de l'exercice) est inférieure à leur valeur comptable.

Couverture d'actions sous conditions de performance exerçables

Les actions propres affectées à la couverture de plans exerçables (probabilité d'atteinte des conditions de performance), ne font pas l'objet d'une provision pour dépréciation. Toutefois, une provision pour risques et charges est, le cas échéant, enregistrée au titre de ces plans et à hauteur de la valeur comptable des actions affectées à ces plans. La provision est constituée au prorata de la période d'acquisition des droits lorsque les bénéficiaires sont des salariés de Danone SA et est comptabilisée en contrepartie des Salaires et Cotisations sociales au compte de résultat. Lorsque les bénéficiaires sont des salariés d'autres sociétés du Groupe, Danone comptabilise la charge en totalité dès la décision d'attribution du plan en autres charges d'exploitation.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont valorisés à leur valeur nominale. Une dépréciation est enregistrée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Comptabilisation des opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date d'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au taux de clôture. La différence résultant de cette conversion en euros est portée au bilan dans la rubrique « Écarts de conversion et différences d'évaluation » pour les dettes et créances. Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour risques.

Les disponibilités et les comptes courants avec Danone Finance International en devises sont revalorisés au taux de clôture en contrepartie du résultat financier.

Valeurs mobilières de placement

Les Valeurs mobilières de placement comprennent une partie des actions propres et d'autres placements réalisés par la Société.

Leur valeur brute est constituée de leur coût d'achat hors frais accessoires d'acquisition. Lorsque leur valeur de marché, pour chaque catégorie de titres de même nature, est inférieure au coût d'acquisition, une dépréciation à hauteur de cette différence est enregistrée en provision pour dépréciation. Dans le cas particulier des actions propres reclassées en Valeurs mobilières de placement voir paragraphe *Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement* ci-avant.

Autres emprunts obligataires

Les Autres emprunts obligataires sont les emprunts réalisés par Danone, notamment sous son programme EMTN (Euro Medium Term Note), auprès des marchés des capitaux, par émissions publiques ou placements privés, libellés en euros ou en autres devises. Les emprunts libellés en devises peuvent être maintenus en devises ou swapés en euros.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur de remboursement. Les primes d'émission et les frais d'émission sont portés à l'actif du bilan et amortis en résultat sur la durée de vie de l'emprunt.

La Société émet également des emprunts obligataires sous la forme de titres à durée indéterminée à taux fixe réajustable. Ces financements hybrides sont comptabilisés dans la rubrique « Autres fonds propres » du bilan.

Instruments dérivés

Danone couvre une partie de ses emprunts obligataires libellés en devises étrangères par des cross-currency swaps. La Société réalise également des opérations de couverture de taux d'intérêt pour certains emprunts et met en place des swaps de change en couverture de ses titres de créances à court terme émis en devises. Les dérivés sont souscrits directement auprès de contreparties bancaires ou par l'intermédiaire de Danone Corporate Finance Services, filiale détenue à 100 %.

La Société applique depuis le 1er janvier 2017 le règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture. Les dérivés mis en place par la Société étant qualifiés en couverture, les résultats correspondants sont comptabilisés dans la même période que l'élément couvert.

Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant est incertain, lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis de tiers et qu'il est certain ou probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

Dans le cas particulier des provisions sur plans d'actions sous conditions de performance, voir paragraphe *Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement* ci-avant.

Engagements de retraite

Les engagements en matière de retraites complémentaires et d'indemnités de départ en retraite portés par la Société sont présentés dans les Engagements hors bilan.

Première application du règlement ANC 2022-06

La Société applique depuis le 1er janvier 2025 le règlement ANC 2014-03 tel que modifié par ANC 2022-06 relatif au plan comptable général. La première application du règlement ANC 2022-06 constitue un changement de méthode comptable. Les états publiés au titre de l'exercice 2024 sont disponibles en note 5.7. Les principaux impacts de l'application de ce règlement portent sur la présentation du bilan et du compte de résultat.

L'état de synthèse de compte de résultat présente de nouveaux libellés induits par le nouveau règlement ainsi que les changements suivants.

En 2024 les Autres produits étaient composés de Production immobilisée de 68 millions d'euros, de Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions de 43 millions d'euros et d'Autres produits de 70 millions d'euros.

En 2024 les Frais de personnel étaient composés de Salaires de 222 millions d'euros et de Cotisations sociales de 111 millions d'euros.

En 2024 les Autres charges d'exploitation étaient composés d'Autres achats et charges externes de 785 millions d'euros, d'Impôts, taxes et versement assimilés de 20 millions d'euros, et de Dotations aux amortissements et aux dépréciations de 124 millions d'euros.

En 2024 les Autres charges et produits financiers étaient composés de Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions de 31 millions d'euros, de Différences nettes négatives de change de 1 million d'euros et de Valeurs comptables des immobilisations financières cédées de 16 millions d'euros.

En 2025 en application de ce règlement, un montant de 86 millions d'euros a été reclassé des Autres créances dans les Instruments financiers à terme à l'actif.

En 2025 en application de ce règlement, un montant de 31 millions d'euros a été reclassé des Autres dettes dans les Instruments financiers à terme au passif.

Les états de synthèse de bilan présentent également de nouveaux libellés induits par le nouveau règlement ainsi que les changements suivants.

En 2024 les Autres immobilisations financières étaient composées de Prêts de 3 179 millions d'euros, d'Autres immobilisations financières de 1 465 millions d'euros et d'Autres titres immobilisés de 5 millions d'euros.

En 2024 les Prêts et créances court terme étaient composés de Créances clients et comptes rattachés de 186 millions d'euros et d'Autres créances de 156 millions d'euros.

En 2024 le Compte de régularisation présenté à l'actif était composé de Charges constatées d'avance en 38 millions d'euros, de Frais d'émission des emprunts de 17 millions d'euros, de Primes de remboursement des emprunts de 0 million d'euros et d'Écarts de conversion et différences d'évaluation de 173 millions d'euros. En 2025, les Charges constatées d'avance sont présentées en actif circulant.

En 2024 les Réserves étaient composées de Réserve légale de 25 millions d'euros, de Réserves réglementées de 1 561 millions d'euros et d'Autres réserves de 2 204 millions d'euros.

En 2024 les Provisions pour risques et charges étaient composés de Provisions pour risques de 3 millions d'euros et Provisions pour charges de 144 millions d'euros.

En 2025 les Autres dettes financières sont sous la rubrique Emprunts et dettes financières diverses.

En 2024 les Autres dettes étaient composées d'Autres dettes de 3 816 millions d'euros, de Dettes fournisseurs et comptes rattachés de 117 millions d'euros, et de Dettes fiscales et sociales de 59 millions d'euros.

En 2024 le Compte de régularisation présenté au passif était composé d'Écarts de conversion et différences d'évaluation – passif de 173 millions d'euros.

NOTE 1.2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Danone a reçu 2,0 milliards d'euros de dividendes, provenant principalement de filiales d'activité Nutrition Spécialisée.

NOTE 2. ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 2.1. PRODUITS D'EXPLOITATION

Le chiffre d'affaires est principalement constitué de refacturations à ses filiales, directes et indirectes, des services rendus par la Société pour leur compte. Il s'élève à 1 256 millions d'euros en 2025 (1 030 millions d'euros en 2024).

NOTE 2.2. SALAIRES, COTISATIONS SOCIALES ET RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

Salaires et Cotisations sociales

Les Salaires et Cotisations sociales comprennent les rémunérations brutes des salariés et dirigeants de la Société et les charges sociales afférentes ainsi que les charges relatives aux plans d'actions sous conditions de performance attribués à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux de Danone.

Part de la Société dans les rémunérations versées aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif [(a)]	23	19
Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration non dirigeants [(b)]	1	1
TOTAL	**24**	**20**

(a) Comptabilisées en Salaires.
(b) Comptabilisés en Autres achats et charges externes.

NOTE 2.3. AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

Les Autres achats et charges externes comprennent principalement des charges d'honoraires de prestataires externes, de prestations de services et de loyers. Elles s'élèvent à 849 millions d'euros en 2025 (785 millions d'euros en 2024).

NOTE 2.4. RÉSULTAT FINANCIER

Le Résultat financier représente un produit de 1 736 millions d'euros en 2025 (721 millions d'euros en 2024).

Produits de participation

Les produits de participation comprennent les dividendes reçus des participations de la Société. En 2025, ces dividendes s'élèvent à 2 031 millions d'euros (1 103 millions d'euros en 2024), provenant principalement de filiales d'activité Nutrition Spécialisée.

Autres intérêts et produits assimilés

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Prêts et créances accordés à certaines filiales directes ou indirectes [(a)]	148	176
Cross-currency swaps	36	49
Swaps de taux	29	39
Contrats de change à terme de gré à gré	–	1
Plus-value sur portefeuille SICAV	1	–
TOTAL	**214**	**265**

(a) Principalement aux États-Unis.

Intérêts et charges assimilées

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Emprunts obligataires [(a)]	212	245
Instruments dérivés en couverture des emprunts obligataires [(b)]	159	150
Compte-courant auprès de Danone Finance International [(a)]	121	110
Emprunts à court terme auprès de filiales indirectes [(a)]	–	–
Titre de créance à court terme [(a)]	56	39
TOTAL	**548**	**544**

(a) Intérêts payés et courus au titre de l'exercice.
(b) Intérêts liés aux IRS (Interest rate swap) et CCS (Cross currency swap).

NOTE 2.5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2025 représente une charge nette de 36 millions d'euros. Il comprend principalement des charges liées à des projets de transformation. Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2024, qui représentait une charge nette de 114 millions d'euros, comprenait principalement une donation à l'Association Danone Ecosystème, des charges liées à des projets de transformation et à la cession des activités EDP en Russie.

NOTE 2.6. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Régime intégré

La Société forme avec les filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe intégré fiscalement.

Sociétés membres de l'intégration fiscale en 2025

Au 31 décembre 2025	
BLEDINA	DAN INGREDIENTS UNIT
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	HELDINVEST 11
DAN INVESTMENTS	HELDINVEST 12
DANONE [(a)]	HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	LES PRES RIENT BIO
DANONE DAIRY ASIA	NUTRICIA NUTRITION CLINIQUE SAS
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	SOCIÉTÉ ANONYME DES EAUX MINÉRALES D'ÉVIAN
DANONE MANIFESTO VENTURE EUROPE	PRODUITS LAITIERS FRAIS EST EUROPE
DANONE NUTRICIA AFRICA & OVERSEAS	SOCIÉTÉ DES EAUX DE VOLVIC
DANONE PRODUITS FRAIS FRANCE	SOJINAL
	DANONE GLOBAL RESEARCH & INNOVATION CENTER

(a) La Société.

Les filiales membres du groupe fiscal intégré comptabilisent et payent leur impôt à la Société comme si elles étaient imposées séparément, conformément aux règles fixées par l'administration fiscale française. L'économie (ou la charge complémentaire) d'impôt calculée par différence entre les impôts comptabilisés par les filiales intégrées et l'impôt résultant de la détermination du résultat du groupe intégré est comptabilisée dans le compte de résultat dans la rubrique Impôt sur les bénéfices.

En 2025, le groupe intégré a réalisé un résultat fiscal déficitaire. Au 31 décembre 2025, le montant des pertes fiscales reportables accumulées au sein du groupe fiscal intégré en France s'élève à 1 808 millions d'euros (1 779 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Autres informations

La Société, et ce conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code général des impôts, a réintégré un montant de 0,7 million d'euros dans son résultat imposable de l'exercice 2025 au titre des amortissements et loyers des véhicules de tourisme. L'application de l'article 39.5 du Code général des impôts n'a entraîné aucune réintégration dans les bénéfices imposables en 2025.

Au 31 décembre 2025, les éléments susceptibles d'être à l'origine d'un allégement net de la dette future d'impôt sont constitués principalement de charges à payer et de provisions, ce qui représente une économie d'impôt potentielle de 32 millions d'euros sur la charge future d'impôt.

Crédits d'impôts

(en millions d'euros)	2025
Crédit d'impôt recherche	–

NOTE 3. ÉLÉMENTS DE L'ACTIF

NOTE 3.1. ACTIF IMMOBILISÉ

Montant brut et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Mouvements de la période		Au 31 décembre 2025
		Augmentation	Diminution	
MONTANTS BRUTS				
Immobilisations incorporelles	425	122	(14)	533
Immobilisations corporelles	52	15	(7)	60
Immobilisations financières	32 318	1 204	(415)	33 104
MONTANTS BRUTS	**32 795**	**1 341**	**(438)**	**33 697**

Amortissement et variation de la période

(en millions d'euros)	Durée d'utilisation	Mode d'amortissement	Au 31 décembre 2024	Mouvements de la période		Au 31 décembre 2025
				Augmentation	Diminution	
AMORTISSEMENTS						
Immobilisations incorporelles	1 à 10 ans	Linéaire	(146)	(63)	3	(206)
Immobilisations corporelles	(a)	Linéaire	(38)	(5)	8	(35)
Immobilisations financières	–	–	–	–	–	–
AMORTISSEMENTS			**(184)**	**(68)**	**11**	**(241)**

(a) Voir Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone pour la durée d'utilisation selon la nature des immobilisations corporelles.

Dépréciation et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Mouvements de la période		Au 31 décembre 2025
		Augmentation	Diminution	
DEPRECIATIONS				
Immobilisations incorporelles	(3)	–	–	(3)
Immobilisations corporelles	(1)	–	1	–
Immobilisations financières	(150)	(10)	–	(160)
Créances	(5)	–	–	(5)
DEPRECIATIONS	**(159)**	**(10)**	**1**	**(168)**

NOTE 3.2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Valeur nette comptable et variation de la période

		Mouvements de la période			
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Augmentation [b]	Diminution [c]	Reclassement, conversion [a]	Au 31 décembre 2025
MONTANTS BRUTS					
Titres de participation	27 668	77	–	–	27 744
Autres titres immobilisés	5	1	–	–	6
Prêts	3 179	1 126	(58)	(357)	3 889
Autres immobilisations financières	1 465	–	–	–	1 465
TOTAL	**32 318**	**1 204**	**(58)**	**(357)**	**33 104**
Provisions [b]	(150)	(10)	–	–	(160)
MONTANTS NETS	**32 165**	**1 194**	**(58)**	**(357)**	**32 944**

(a) Correspond aux impacts de change sur les prêts.
(b) Comprennent principalement des prêts auprès des sociétés du Groupe.
(c) Correspond principalement aux prêts reclassés en court terme et arrivés à échéance durant l'année.

Titres de participation

Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2025

(en millions d'euros sauf pourcentage)	Fonds propres [a]	Quote-part de capital détenue	Nombre de titres détenus	Valeur comptable des titres détenus - Brute	Valeur comptable des titres détenus - Nette	Montant net des prêts et avances consentis par la Société	Montant des engagements donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos [b]	Résultat (bénéfice ou perte du dernier exercice clos) [b]	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
FILIALES (50 % AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)										
FILIALES FRANÇAISES										
BLEDINA	129	100 %	1 602 357	43	43	–	–	686	23	23
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	9 894	100 %	370 575 203	9 755	9 755	–	–	–	590	–
DAN INVESTMENTS	(10)	100 %	1 829 763	159	67	–	–	–	(13)	–
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	288	100 %	8 875 000	179	179	–	–	1	8	–
DANONE NUTRICIA AFRICA & OVERSEAS	33	100 %	266 421 480	2	2	–	–	97	4	4
HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS	1 230	100 %	161 768 722	1 116	1 116	–	–	–	86	–
DAN INGREDIENTS UNIT	(1)	100 %	38 227	–	–	–	–	6	–	–
FILIALES ÉTRANGÈRES										
DANONE ASIA PTE LTD	680	88 %	508 451 086	266	266	–	–	–	64	742
NUTRICIA INTERNATIONAL BV	11 670	100 %	5 221 575 800	13 575	13 575	–	–	–	1 122	1 025
DANONE RE	23	100 %	183 000	18	18	–	–	–	3	–
DANONE SINGAPORE HOLDINGS PTE LTD	139	61 %	82 769 847	49	49	–	–	–	6	189
FPS DANONE COMMUNITIES	22	72 %	20 859	16	15	–	–	–	1	–
NUTRICIA LLC	–	70 %	4 445 000	153	94	–	–	2	1	–
PARTICIPATIONS (10 À 50 % AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)										
DANONE ROTSELAAR SP	1 434	22 %	21 988	400	400	–	–	295	44	–
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	6 083	33 %	4 034 154	2 012	2 004	–	2 000	–	147	49
TOTAL				**27 744**	**27 584**	**–**				**2 031**

(a) Dans la monnaie locale d'opération.
(b) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux moyen de l'exercice.

NOTE 3.3. AUTRES CRÉANCES

Cette rubrique comprend des autres créances accordées par la Société d'une maturité inférieure à un an pour un montant de 153 millions d'euros au 31 décembre 2025, dont notamment des créances fiscales pour 98 millions d'euros.

NOTE 3.4. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2025
		Augmentation	Diminution (levée)	Réaffectation	Reclassement	
ACTIONS DANONE						
Actions DANONE en couverture des plans d'actions sous conditions de performance [a]	54	932	(34)	–	–	952
TOTAL	**54**	**932**	**(34)**	**–**	**–**	**952**
SICAV	16	–	–	–	–	16
TOTAL	**71**	**932**	**(34)**	**–**	**–**	**968**

(a) Part des actions propres DANONE comptabilisée en Valeurs mobilières de placement (voir Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone).

NOTE 4. ÉLÉMENTS DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES

NOTE 4.1. CAPITAUX PROPRES

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024		Mouvements de la période				Au 31 décembre 2025
	Avant répartition	Après répartition [b]	Résultat	Réduction de Capital	Augmentation de capital	Autres mouvements	Avant répartition
Capital social	170	170	–	–	–	–	170
En nombre d'actions [a]	*679 553 991*	*679 553 991*	–	–	*1 840 492*	–	*681 394 483*
Primes d'émission, de fusion, d'apport	5 132	5 132	–	–	88	–	5 220
Écarts de réévaluation	4	4	–	–	–	–	4
Réserve légale	25	25	–	–	–	–	25
Réserves réglementées	1 561	1 561	–	–	–	–	1 561
Autres réserves	2 204	2 204	–	–	–	–	2 204
Report à nouveau	6 011	5 211	–	–	–	–	5 211
Résultat de l'exercice	592	–	1 656	–	–	–	1 656
Provisions réglementées	21	21	–	–	–	–	21
TOTAL	**15 720**	**14 328**	**1 656**	**–**	**88**	**–**	**16 072**

(a) Actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,25 euro.

(b) Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 24 avril 2025, le montant disponible pour l'affectation du résultat relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2024 a été affecté au dividende pour 1 392 millions d'euros et en report à nouveau pour le solde.

NOTE 4.2. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2025
		Reclassement	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	
Provisions au titre de plans de stock-options et d'actions sous conditions de performance	141	–	74	(36)	(8)	171
Autres provisions	3	–	–	–	–	3
PROVISIONS POUR CHARGES	**144**	**–**	**74**	**(36)**	**(8)**	**174**
Provisions pour restructurations [a]	2	–	–	–	–	2
Autres provisions	2	1	–	–	–	1
PROVISIONS POUR RISQUES	**4**	**2**	**–**	**–**	**–**	**3**
TOTAL	**147**	**2**	**74**	**(36)**	**(8)**	**177**

(a) Relatif au Plan Local First.

NOTE 4.3. AUTRES EMPRUNTS OBLIGATAIRES, AUTRES FONDS PROPRES, ET EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERSES

Autres emprunts obligataires et Autres fonds propres

Valeur nette comptable des Autres emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Financement hybride	500	1 000
Emprunts obligataires	11 475	10 871
Intérêts courus	79	96
TOTAL	**12 053**	**11 967**

Les Autres emprunts obligataires émis par la Société font l'objet d'une publication sur le site internet de Danone. La plupart des contrats de financement conclus par la Société (lignes de crédit bancaires et emprunts obligataires) contiennent un mécanisme de changement de contrôle, qui offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société s'il est accompagné d'une dégradation de sa notation sous *investment grade* par les agences de notation financière.

Opérations de l'exercice 2025

(en millions de devises)	Exercice clos le 31 décembre 2025		
	Devise	Nominal	Échéance
NOUVEAUX FINANCEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	800	2027
Emprunt obligataire CNY	CNY	570	2031
Emprunt obligataire euro	EUR	800	2033
Financement hybride euro	EUR	500	2032
REMBOURSEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	2 050	2025

Répartition taux fixe/taux variable (après couverture le cas échéant) et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2025
		Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	
PART À TAUX FIXE						
Autres emprunts obligataires	11 475	1 669	(2 050)	–	(223)	10 871
Intérêts courus obligataires	79	–	–	17	–	96
PART À TAUX VARIABLE						
Autres emprunts obligataires	–	–	–	–	–	–
Intérêts courus obligataires	–	–	–	–	–	–
TOTAL	**11 553**	**1 669**	**(2 050)**	**17**	**(223)**	**10 966**

Répartition en devises

(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Au 31 décembre 2025		
	Nominal en devises	Valeur historique	Valeur comptable à la clôture
EMPRUNTS EN EUROS OU EN DEVISES COUVERTS EN EUROS			
Euro	9 100	9 100	9 100
Dollar US	2 000	1 832	1 701
CNY	570	69	69
EMPRUNTS EN DEVISES NON COUVERTS EN EUROS			
Néant	–	–	–
TOTAL	**–**	**11 000**	**10 871**

Portefeuille des *cross-currency swaps* couvrant certains emprunts obligataires en devises

(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Au 31 décembre 2025	
	Nominal en devises	Valeur historique en euros
Euro - Dollar US	1 500	1 340
Euro - CNY	570	69
TOTAL		**1 409**

Emprunts et dettes diverses

Répartition taux fixe/taux variable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2025
		Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	
PART À TAUX FIXE						
Emprunt souscrit auprès de Danone Finance International	–	–	–	–	–	–
PART À TAUX VARIABLE						
Titres de créance à court terme [(a)]	1 011	346	–	–	–	1 357
TOTAL	**1 011**	**346**	**–**	**–**	**–**	**1 357**

(a) Mouvements nets.

Échéances des Autres emprunts obligataires et des Emprunts et dettes financières diverses

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2024	2025
Échéance à moins d'un an	3 140	3 155
Échéance entre 1 et 5 ans	5 925	6 200
Échéance au-delà de 5 ans	3 500	2 969
TOTAL	**12 565**	**12 324**

Composition de la dette nette

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2024	2025
Autres emprunts obligataires	11 553	10 967
Emprunts et dettes financières diverses	1 011	1 357
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations [(a)]	3 450	4 610
TOTAL DETTE	**16 015**	**16 934**
Actions propres et autres titres	71	121
TOTAL TRÉSORERIE	**71**	**121**
TOTAL DETTE NETTE	**15 944**	**16 813**

(a) Part des dettes de la Société vis-à-vis de ses filiales et participations présentée dans la rubrique des Autres dettes.

NOTE 4.4. AUTRES DETTES

Composition des Autres dettes

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations [(a)]	3 450	4 610
Dettes fournisseurs [(b)]	117	–
Charges à payer	360	295
Autres dettes	6	60
TOTAL	**3 816**	**4 965**

(a) Principalement constitué des comptes courants avec Danone Finance International.
(b) Les Dettes fournisseurs ont fait l'objet d'un reclassement en 2025, voir Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone.

Composition des Charges à payer

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Prestations de services	110	149
Personnel	169	136
Dettes fiscales	3	–
Dettes financières	78	10
TOTAL	**360**	**295**

NOTE 4.5. ETAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DETTES

État des échéances des créances

(en millions d'euros)	**Montant brut**	**Échéance à un an au plus**	**Échéance à plus d'un an**
Créances de l'actif immobilisé	3 889	45	3 844
Créances de l'actif circulant	376	314	62
Charges constatées d'avance	45	45	–
TOTAL	**4 310**	**403**	**3 906**

État des échéances des dettes

(en millions d'euros)	**Montant brut**	**Échéance à un an au plus**	**Échéance à plus d'un an et cinq ans au plus**	**Échéance à plus de cinq ans**
Autres emprunts obligataires	10 967	1 798	6 200	2 969
Emprunts et dettes financières diverses	1 357	1 357	–	–
Instruments financiers à terme	31	31	–	–
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	92	92	–	–
Dettes fiscales et sociales	101	101	–	–
Autres dettes [(a)]	4 965	4 965	–	–
Produits constatés d'avance	23	23	–	–
TOTAL	**17 536**	**8 367**	**6 200**	**2 969**

(a Autres dettes correspondent aux dettes envers les entités du Groupe.

NOTE 5. AUTRES INFORMATIONS

NOTE 5.1. ENGAGEMENTS POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET ENGAGEMENTS VIS-À-VIS DES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

Engagements postérieurs à l'emploi

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
COMPLÉMENTS DE RETRAITES GARANTIES [a]		
Engagements bruts	559	502
Engagements nets des actifs de couverture	437	335

(a) Engagements évalués selon la méthode actuarielle.

Ces engagements nets sont présentés hors-bilan (voir Note 5.2 des Comptes individuels de la société mère Danone). Le principal engagement concerne le régime de retraite accordé à certains directeurs de Danone.

Régime des retraites accordé à certains directeurs de Danone

Engagements évalués selon la méthode actuarielle

	Au 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Engagements bruts	482	427
Engagements nets des actifs de couverture	396	295

Principales hypothèses actuarielles

	Exercice clos le 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
(en pourcentage sauf âge en nombre d'années)	**2024**	**2025**
Taux d'actualisation	3,5 %	4,2 %
Taux de rendement attendu des actifs	3,5 %	4,2 %
Taux de croissance des salaires	3,0 %	3,0 %
Âge de départ à la retraite	65 - 66	65 - 66

Engagements vis-à-vis des organes de direction et d'administration

Engagements postérieurs à l'emploi relatifs aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
COMPLÉMENTS DE RETRAITES GARANTIES [a]		
Engagements bruts	49	42

(a) Engagements évalués selon la méthode actuarielle.

Indemnisation des membres du Comité Exécutif

Les conditions d'indemnisation des membres du Comité Exécutif dans certains cas de cessation de leurs mandats ou fonctions ont été fixées à une somme égale à deux fois la rémunération brute (fixe, variable et avantages en nature) perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de cessation de fonctions.

NOTE 5.2. ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Principaux engagements donnés directement et indirectement par la Société

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société auprès de tiers actionnaires [(a)]	317	372
Avantages postérieurs à l'emploi [(b)]	437	335
Loyers [(c)]	195	152
Prestations de services [(d)]	55	226
Instruments dérivés [(e)]	5 653	7 085
Cautions [(f)]	2 000	2 000
Garanties	1	3
TOTAL	**8 670**	**10 173**

(a) Engagements donnés directement ou indirectement par la Société (voir détails ci-après paragraphe Options de vente des participations directes et indirectes de la Société).
(b) Engagements nets au titre des retraites garanties (voir Note 5.1 des Comptes individuels de la société mère Danone).
(c) Engagements nets au titre des loyers futurs supportés par l'entreprise.
(d) Engagements nets au titre des services informatiques.
(e) 7 085 millions d'euros correspondant au montant nominal des Cross currency swaps et des swaps de taux.
(f) La Société s'est portée caution solidaire de Danone Finance International.

Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société

La Société ou certaines de ses filiales directes ou indirectes se sont engagées à acquérir la part détenue par des tiers actionnaires dans certaines participations directes ou indirectes de la Société, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Le prix d'exercice de ces options est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de la société concernée à la date d'exercice de l'option de vente.

Engagements reçus

Les engagements reçus par la Société portent sur les lignes de crédit confirmées et non utilisées pour un montant de 3 milliards d'euros au 31 décembre 2025.

Autres Engagements

Diverses procédures judiciaires ou arbitrales ont été introduites contre la Société ou certaines de ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

Dans le cadre des exemptions d'établissement, de certification et/ou de publication des comptes sociaux de certaines de ses filiales, la Société a consenti des lettres de confort et garanties au titre des engagements pris par ces dernières.

NOTE 5.3. EFFECTIFS

Effectif moyen de la Société sur l'exercice

	Exercice clos le 31 décembre			
(en nombre, sauf pourcentage)	**2024**		**2025**	
Cadres	995	86 %	1 043	87 %
Agents de maîtrise et techniciens	92	8 %	98	8 %
Employés	66	6 %	61	5 %
TOTAL	**1 153**	**100 %**	**1 202**	**100 %**

NOTE 5.4. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales parties liées sont les entreprises associées et les membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration.

Les transactions avec les entreprises associées se font généralement aux conditions du marché. Elles concernent principalement des *managements fees* payés à Danone, des prestations et des financements.

Les rémunérations versées aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration sont mentionnées dans la Note 2.2 des Comptes individuels de la société mère Danone. Les engagements au titre du régime de retraite et relatifs aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif sont mentionnés dans la Note 5.1 des Comptes individuels de la société mère Danone. Les conventions réglementées sont décrites au paragraphe 5.6 *Conventions réglementées*.

NOTE 5.5. RÉCAPITULATIF DES ACTIONS DÉTENUES EN PORTEFEUILLE

Titres des filiales et participations

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Montants bruts	27 668	27 744
Provisions pour dépréciations	(150)	(160)
VALEUR NETTE COMPTABLE	**27 517**	**27 584**

Actions propres DANONE

	Au 31 décembre			
	2024		**2025**	
(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	**Nombre d'actions**	**Valeur nette comptable**	**Nombre d'actions**	**Valeur nette comptable**
Actions propres classées en Immobilisations financières [(a)]	28 559 360	1 465	28 559 360	1 465
Actions propres classées en Valeurs mobilières de placements [(a)]	1 057 303	54	12 662 265	952
TOTAL	**29 616 663**	**1 519**	**41 221 625**	**2 417**

(a) Voir classement à la Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone.

NOTE 5.6. RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ RELATIFS AUX CINQ DERNIERS EXERCICES

	2021	2022	2023	2024	2025
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social *(en euros)*	171 920 622	168 959 483	169 443 282	169 888 498	170 348 621
Nombre d'actions émises	687 682 489	675 837 932	677 773 128	679 553 991	681 394 483
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
(en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	635	699	890	1 030	1 256
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	3 807	1 412	2 259	580	1 675
Impôt sur les bénéfices [(a)]	47	45	76	104	89
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	3 674	1 353	2 280	592	1 656
Montant des bénéfices distribués [(b)]	1 249	1 291	1 360	1 392	1 533
RÉSULTATS PAR ACTION					
(en euros par action)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	5,60	2,15	3,45	1,01	2,59
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	5,34	2,00	3,36	0,87	2,43
Dividende par action	1,94	2,00	2,10	2,15	2,25
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	1 008	1 004	1 042	1 153	1 202
Montant de la masse salariale *(en millions d'euros)*	160	178	218	222	257
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en millions d'euros)* [(c)]	94	104	104	111	213

(a) Produit (charge).

(b) Montant relatif à l'exercice 2025 estimé au 31 décembre 2025 sur la base du nombre d'actions détenues à cette date par la Société. Le dividende 2024 correspond au montant réellement versé au cours de l'exercice 2025.

(c) La variation entre 2024 et 2025 au titre des « Montants des sommes versées au titres des avantages sociaux » est principalement due à une contribution exceptionnelle sur le plan de retraite.

NOTE 5.7. COMPTES INDIVIDUELS DE DANONE SA – 2024

Compte de résultat

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2023**	**2024**
Chiffre d'affaires net	890	1 030
Autres produits	130	113
Total des produits d'exploitation	**1 020**	**1 143**
Frais de personnel	(322)	(333)
Autres charges d'exploitation	(873)	(929)
Total des charges d'exploitation	**(1 195)**	**(1 262)**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(175)**	**(119)**
Produits de participation	2 645	1 103
Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés	214	213
Intérêts sur emprunts et charges assimilées	(444)	(548)
Autres charges et produits financiers	11	(47)
RÉSULTAT FINANCIER	**2 426**	**721**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**2 251**	**602**
Résultat exceptionnel	**(47)**	**(114)**
Impôts sur les bénéfices	76	104
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	**2 280**	**592**

Actif

	2023	2024		
(en millions d'euros)	Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
Immobilisations incorporelles	203	425	(149)	276
Immobilisations corporelles	18	52	(39)	13
Participations	27 753	27 667	(150)	27 516
Autres immobilisations financières	4 614	4 649	–	4 649
Immobilisations financières	32 367	32 316	(150)	32 165
ACTIF IMMOBILISÉ	**32 588**	**32 793**	**(339)**	**32 454**
Prêts et créances court terme	366	348	(5)	342
Valeurs mobilières de placement	18	71	–	71
Disponibilités	—	–	–	–
ACTIF CIRCULANT	**384**	**418**	**(5)**	**413**
Comptes de régularisation	81	228	–	228
TOTAL DE L'ACTIF	**33 054**	**33 439**	**(344)**	**33 096**

Passif

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2023	2024
Capital	169	170
Primes d'émission, de fusion, d'apport	5 057	5 132
Écarts de réévaluation	4	4
Réserves	3 790	3 790
Report à nouveau	5 091	6 011
Résultat de l'exercice	2 280	592
Provisions réglementées	21	20
CAPITAUX PROPRES	**16 413**	**15 720**
Autres fonds propres	500	500
Provisions pour risques et charges	125	147
Emprunts obligataires	12 022	11 553
Autres dettes financières	1 619	1 011
Autres dettes	2 345	3 992
Comptes de régularisation	30	173
TOTAL DU PASSIF	**33 054**	**33 096**

NOTE 5.8. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêté des Comptes individuels de la société mère Danone au titre de l'exercice 2025 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 19 février 2026).

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

À l'Assemblée Générale de la société Danone,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Danone relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels* » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1. « Principes comptables » section « Première application du règlement ANC 2022-06 »de l'annexe des comptes annuels qui expose le changement de méthode comptable résultant de l'application du règlement ANC n° 2022-06.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Au 31 décembre 2025, les titres de participation s'élèvent à 27 584 millions d'euros sur un total bilan de 34 980 millions d'euros. Comme indiqué dans la Note 1, section « Immobilisations financières », de l'Annexe aux comptes annuels, ils font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'inventaire est déterminée par la direction sur la base de différents critères, dont la valeur de marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés et les capitaux propres réévalués. Les hypothèses, estimations ou appréciations utilisées pour déterminer la valeur d'inventaire sont établies sur la base d'informations ou de situations existantes à la date d'établissement des comptes, qui peuvent, le cas échéant, se révéler différentes de la réalité, notamment dans un contexte de volatilité économique et financière. L'estimation de la valeur d'inventaire de ces titres requiert ainsi l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, ainsi que, pour la détermination de la valeur d'utilité, l'estimation de la performance future des entités concernées et des taux d'actualisation et de croissance à long terme. Compte tenu du caractère significatif des titres de participation au regard du bilan de la société et du jugement nécessaire à l'estimation de leur valeur d'inventaire, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.	Nos travaux ont consisté principalement, pour un échantillon de titres de participation déterminé selon des critères qualitatifs et quantitatifs, à : ■ prendre connaissance des modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation réalisés par la direction ; ■ contrôler, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs d'inventaire des titres de participation déterminées par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ; ■ pour les évaluations reposant sur des éléments historiques : • examiner la concordance des capitaux propres retenus avec les comptes des entités correspondantes et les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres ; ■ pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels : • obtenir les prévisions de flux de trésorerie d'exploitation des activités des entités concernées et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles issues des derniers plans stratégiques établis par la direction ; • apprécier les hypothèses retenues au regard de l'environnement économique en date de clôture et d'établissement des comptes ; • comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés. Nous avons également examiné le caractère approprié des informations fournies dans les Notes 1 et 3.2 de l'Annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Danone par votre Assemblée Générale du 26 avril 2022 pour le cabinet FORVIS MAZARS & ASSOCIES et du 28 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet FORVIS MAZARS & ASSOCIES était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la dixième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était commissaire aux comptes depuis 2010.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 25 février 2026

Les Commissaires aux Comptes

FORVIS MAZARS & ASSOCIÉS		**ERNST & YOUNG Audit**	
Achour MESSAS	Florence PAGE	Pierre-Henri PAGNON	Alexandre CHRÉTIEN

3.3 INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

	Au 31 décembre 2025					
	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
(en millions d'euros sauf mention contraire)	Échéance à 0 jour	Échéance entre 1 et 30 jours	Échéance entre 31 et 60 jours	Échéance entre 61 et 90 jours	Échéance entre 91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
A. TRANCHE DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	20					**314**
Montant total des factures concernées TTC	1,0	0,6	0,1	0,6	5,3	**6,6**
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,7 %	**0,9 %**
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice						
B. FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES						
Nombres de factures exclues						2 164
Montant total des factures exclues						15,9
C. DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS CONTRACTUELS						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						Délais contractuels de 60 jours date de facture, sauf si délais légaux

	Au 31 décembre 2025					
	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
(en millions d'euros sauf mention contraire)	Échéance à 0 jour	Échéance entre 1 et 30 jours	Échéance entre 31 et 60 jours	Échéance entre 61 et 90 jours	Échéance entre 91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
A. TRANCHE DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	582					**1 059**
Montant total des factures concernées TTC	49,6	(0,2)	6,5	1,1	44,2	**51,6**
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	3,9 %	– %	0,5 %	0,1 %	3,5 %	**4,1 %**
B. FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES						
Nombres de factures exclues						0
Montant total des factures exclues						0
C. DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS CONTRACTUELS						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						Délais contractuels de 30 jours fin de mois date de facture

3.4 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Néant.

4

RAPPORT DE DURABILITÉ

4.1 INTRODUCTION 162

Une démarche de développement durable cohérente, profondément enracinée et axée sur l'impact 162

Réalisations 2025 dans le cadre du Danone Impact Journey 162

Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030 169

Danone en tant que société à mission et rôle du comité de mission 174

Ambition B Corp™ 174

Fonds d'innovation sociale 175

4.2 ÉTAT DE DURABILITÉ – INFORMATIONS GÉNÉRALES (ESRS 2) 177

Base de préparation 177

Gouvernance 178

Activités de Danone 180

Intérêt et points de vue des parties prenantes 180

Gestion des impacts, risques et opportunités 184

Informations transversales 190

4.3 INFORMATIONS SUR L'ENVIRONNEMENT 212

Changement climatique (ESRS E1) 212

Pollution (ESRS E2) 230

Ressources en eau (ESRS E3) 234

Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) 239

Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) 244

Application de la Taxonomie Européenne 254

4.4 INFORMATIONS SOCIALES 258

Personnel de l'entreprise (ESRS S1) 258

Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2) 271

Communautés affectées (ESRS S3) 279

Consommateurs et patients (ESRS S4) 283

4.5 INFORMATIONS SUR LA GOUVERNANCE 292

Conduite des affaires (ESRS G1) 292

4.6 RAPPORT D'AUDIT CSRD 297

4.7 PLAN DE VIGILANCE 301

Introduction 301

Contenu du plan de vigilance 308

4.8 TABLEAUX D'INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE 356

Indicateurs de santé 356

Indicateurs environnementaux 357

Indicateurs sociaux 364

Indicateurs de gouvernance 368

Indicateurs liés aux fonds sociaux 369

4.1 INTRODUCTION

4.1.1 UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE COHÉRENTE, PROFONDÉMENT ENRACINÉE ET AXÉE SUR L'IMPACT

La démarche de développement durable de Danone a commencé il y a longtemps. En 1972, Antoine Riboud, alors Président et Directeur Général du Groupe, a déclaré publiquement que la responsabilité d'une entreprise ne s'arrêtait pas au seuil de ses usines, positionnant ainsi Danone comme pionnier et visionnaire dans le domaine de la responsabilité d'entreprise. Cette philosophie a établi la base du double projet économique et social de Danone. Ce double projet, qui est depuis lors au cœur des méthodes de travail et des prises de décisions de Danone, repose sur une idée simple mais puissante : la performance n'a aucun avenir sans le développement durable, tandis que le développement durable n'a aucun impact sans la performance. Fort de cet héritage, Danone a défini il y a plus de 15 ans sa raison d'être : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Pour aller plus loin, Danone a commencé en 2015 un processus pour devenir un groupe B Corp™ à l'échelle mondiale, qui s'est terminé en 2025, et est devenu en 2020 le premier groupe coté à adopter le statut de Société à Mission, créé par la loi PACTE en 2019.

Dans le cadre de la nouvelle phase du Danone Impact Journey, les piliers Santé par l'Alimentation, Nature et Collaborateurs et Communautés demeurent au cœur de la stratégie du Groupe, avec une approche adaptée aux environnements changeants. Concernant la Santé par l'Alimentation, Danone a pour objectif d'occuper une position de *leader* en proposant un portefeuille sain de produits riches en nutriments, de faire progresser les connaissances en matière de nutrition, de développer des solutions pour répondre à des enjeux de santé publique spécifiques et d'investir dans l'innovation scientifique pour concevoir des produits à fort impact. Pour ce qui est de la Nature, Danone poursuit ses actions en faveur de la préservation et de la régénération de la nature, tout en renforçant la résilience climatique et économique de sa chaîne d'approvisionnement, en particulier celle liée au lait. En ce qui concerne le volet Collaborateurs et Communautés, Danone s'appuie sur son héritage social pour soutenir de manière responsable l'ensemble de ses salariés et leur donner les moyens de s'épanouir aujourd'hui comme demain, ainsi que pour promouvoir le progrès social et la formation continue auprès des agriculteurs de sa chaîne d'approvisionnement directe.

4.1.2 RÉALISATIONS 2025 DANS LE CADRE DU DANONE IMPACT JOURNEY

Le Danone Impact Journey a été défini en février 2023 autour de trois piliers d'action – la Santé par l'Alimentation, la Nature et les Collaborateurs et Communautés – couvrant 12 priorités et 29 indicateurs clés de performance. Ces piliers se rejoignent au service de la raison d'être de Danone. L'année 2025 constitue une étape clé dans l'ambition de Danone à horizon 2030, car elle correspond également à l'année cible pour de nombreux engagements inscrits dans le Danone Impact Journey.

De l'ambition à l'impact, Danone a fait preuve de cohérence et d'excellence, positionnant le Groupe de manière singulière comme un pionnier là où il peut avoir un impact significatif. La plupart des objectifs ont été atteints grâce à des efforts continus et soutenus, favorisés par une gouvernance intégrée solide, en collaboration avec des partenaires externes, et par une bonne allocation des ressources. Les réalisations présentées ci-dessous reflètent ces efforts pour intégrer le Danone Impact Journey en tant que levier d'impact, de performance, de résilience et de compétitivité.

Promouvoir et Améliorer la SANTÉ PAR L'ALIMENTATION pour les Consommateurs et pour les Patients

L'ambition de Danone est d'œuvrer pour apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. La raison d'être de Danone repose sur un portefeuille unique qui allie santé, goût et durabilité. Qu'il s'agisse de proposer des aliments et des boissons toujours plus savoureux et plus sains ou de promouvoir des choix éclairés, les progrès de Danone reflètent un engagement fort en faveur de la nutrition et de la santé à travers le monde. Grâce à une action ciblée et à la collaboration, Danone a atteint tous les objectifs du pilier Santé par l'Alimentation fixés pour 2025 et en a même dépassé plusieurs :

Proposer des aliments et boissons toujours plus savoureux et plus sains

Danone s'était fixé l'objectif clair de proposer de meilleurs produits pour la santé des enfants, en considérant que l'alimentation infantile doit contenir une quantité limitée de sucres. S'appuyant sur un portefeuille de produits sains, Danone a accéléré ses efforts de reformulation sans compromettre le goût de ses produits.

Favoriser des choix plus sains

Danone a amélioré l'étiquetage sur le devant des emballages ainsi que la transparence nutritionnelle en ligne afin d'aider les consommateurs à faire des choix plus sains. Le système de notation Health Star Rating (HSR) a été déployé à la fois en ligne (sur les sites internet de Danone) et sur les emballages lorsque cela est possible, pour permettre aux consommateurs de faire des choix nutritionnels plus éclairés.

Agir concrètement pour une meilleure santé

Danone a également réalisé son ambition de contribuer à une nutrition et une hydratation positives. Cet objectif a été atteint grâce à l'enrichissement des produits et à l'élaboration de projets ambitieux visant à agir contre la carence en fer chez les enfants. Danone Communities et le Water Access Acceleration Fund (W2AF) ont également favorisé l'impact significatif de cette ambition en collaborant avec des entreprises sociales qui fournissent de l'eau potable sûre et à un prix abordable.

Investir dans la science et la recherche en nutrition et en hydratation

Convaincu que la science et la technologie peuvent permettre d'avoir un impact global concret sur la nutrition et la santé, Danone a renforcé ses investissements dans la science de la nutrition et de l'hydratation, en menant des recherches qui éclairent le développement des produits et améliorent la compréhension globale de la santé au sein du Groupe.

Les progrès réalisés par Danone en 2025 vis-à-vis des priorités et objectifs de la Phase 1 du Danone Impact Journey en matière de SANTÉ sont présentés ci-dessous :

PROMOUVOIR ET AMÉLIORER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION POUR LES CONSOMMATEURS ET POUR LES PATIENTS – Phase 1 du DANONE IMPACT JOURNEY

PRIORITÉS	KPI	Référence		Objectif		Résultats 2025
Proposer des aliments et boissons toujours plus savoureux et plus sains :	Pourcentage des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale, des eaux et des boissons aromatisées notés ≥ 3,5 étoiles par le Health Star Rating	2022	88,0 %	2025	≥ 85 % [a]	87,8 %
	Pourcentage des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale pour enfants avec au total ≤ 10 g de sucres/100 g	2022	58,0 %	2025	> 95 %	98,5 %
	Pourcentage des volumes vendus de lait pour jeunes enfants (de 1 à 3 ans) avec ≤ 1,25 g de sucres ajoutés/100 kcal	2022	99,0 %	2025	> 95 % [a]	99,2 %
Favoriser des choix plus sains	Pourcentage des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale et de boissons aromatisées présentant des informations nutritionnelles interprétatives sur l'emballage ou en ligne	2023 [b]	40,5 % [b]	2025	> 95 %	96,0 %
Agir concrètement pour une meilleure santé	Pourcentage des volumes vendus de produits laitiers pour enfants enrichis en vitamines et minéraux pertinents	2023 [c]	83,2 % [c]	2025	≥ 85 %	97,7 %
	Nombre de projets visant à agir contre la carence en fer chez l'enfant	2022	0	2025	5	8
	Nombre de personnes ayant accès à une eau potable saine [d]	2022	10,6 M	2025	20 M	24,7 M
Investir dans la science et la recherche en nutrition et en hydratation	Nombre d'articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture et/ou présentés dans des conférences scientifiques entre 2023 et 2025.	2023 [e]	108 [e]	2025	150	127 (349 en cumulé)

(a) Bien que la valeur de référence dépasse déjà l'objectif de 2025, ce dernier vise à préserver et à consolider cette performance robuste, garantissant ainsi un portefeuille de produits globalement sain.

(b) Avant 2023, le reporting portait uniquement sur les informations présentes sur les emballages au niveau des Stock Keeping Units (Unités de Gestion des Stocks, UGS), sans processus établi pour l'étiquetage en ligne. Une nouvelle méthode de reporting des indicateurs a été mise en place en 2023.

(c) À la suite de l'évaluation par pays et de l'analyse des écarts de 2022, une base de référence révisée intégrant la pertinence des micronutriments a été définie, ce qui a entraîné un léger ajustement de la trajectoire pour 2023-2024.

(d) Grâce aux entreprises sociales actuellement ou précédemment financées par Danone Communities et le Water Access Acceleration Fund (W2AF).

(e) La méthodologie et le cadre de l'indicateur, soutenus par des systèmes de gouvernance et de reporting, ont été introduits au cours des exercices 2022-2023.

Préserver et Régénérer la NATURE

Pour réaliser sa raison d'être, Danone s'appuie sur la nature. Aujourd'hui, l'environnement fait face à des menaces multiples et interdépendantes, allant du changement climatique et la perte de biodiversité à la pénurie d'eau et la pollution. En tant que *leader* mondial de l'industrie agroalimentaire, Danone ambitionne de proposer des produits sains tout en respectant, préservant et régénérant la nature. Malgré un contexte difficile et en mutation rapide, Danone a atteint l'ensemble des objectifs fixés pour 2025, et en a même dépassé certains grâce à des efforts continus.

■ Réduire les émissions de GES (objectif 1,5 °C) et montrer la voie sur la réduction des émissions de méthane

Danone est en bonne voie pour atteindre ses objectifs de réduction des émissions de CO_2. Ses efforts lui ont permis de réduire ses émissions de CO_2 de 21,0 % (par rapport à 2020), conformément à la trajectoire de 1,5 °C de la SBTi à l'horizon 2030. Danone progresse ainsi vers son objectif de zéro émission nette d'ici 2050 ;

En outre, la réduction des émissions de méthane est la solution la plus rapide pour ralentir le réchauffement climatique et préserver la planète. Danone a été le premier groupe à adopter le Global Methane Pledge et à prendre l'engagement de réduire de 30 % ses émissions de méthane issues du lait frais dans les produits laitiers d'ici 2030 (par rapport à 2020, prise comme année de référence). Fin 2025, les émissions de méthane, dont 80 % proviennent de la fermentation entérique et 20 % de la gestion du fumier, ont diminué de 29,8 % (par rapport à l'année de référence 2020). Cette réduction s'explique principalement par les facteurs suivants :

- les décisions liées aux achats (essentiellement concernant les volumes) (17,6 %) ;
- la gestion des performances des exploitations (11,2 %), qui comprend la gestion des troupeaux (5,9 %) et du fumier (3,6 %), la diversification du portefeuille agricole (1,2 %) et les additifs alimentaires (0,5 %) ;
- d'autres facteurs (notamment les changements de périmètre et de méthodologie) pour 1,0 %.

Enfin, Danone a continué à développer l'utilisation d'énergies renouvelables et la mise en œuvre de technologies à haute efficacité énergétique sur ses sites de production grâce au Programme Re-fuel. Ces actions lui ont permis d'atteindre son objectif à court terme de réduction de 36,0 % pour les émissions de gaz à effet de serre (GES) des scopes 1 et 2 en 2025, tout en maintenant la trajectoire vers l'objectif à long terme de réduction de 46,3 % d'ici 2030 (par rapport à 2020).

■ Œuvrer au développement de l'agriculture régénératrice et de modèles d'élevage laitier régénérateurs

L'agriculture régénératrice est une pierre angulaire de la stratégie mondiale de Danone pour bâtir des chaînes d'approvisionnement résilientes et réduire l'impact environnemental. Dans toutes les régions, les équipes déploient des initiatives combinant formation des agriculteurs, technologies innovantes et partenariats solides. Danone a intensifié la mise en œuvre de pratiques d'agriculture régénératrice pour ses ingrédients sourcés, dépassant l'objectif fixé pour 2025 et générant un impact positif sur les agriculteurs, la planète et le Groupe ;

Danone a également réalisé son ambition pour 2025, avec des volumes des principales matières premières directes [1] vérifiées sans déforestation ni conversion dans toutes les chaînes d'approvisionnement directes (97,9 %).

■ Préserver et restaurer les bassins versants où Danone opère et réduire l'empreinte hydrique à tous les niveaux de sa chaîne de valeur

En 2025, Danone a déjà atteint son objectif de déployer l'approche 4R (Réduire, Réutiliser, Recycler, Revaloriser) sur tous ses sites de production, initialement prévu pour 2030. Danone a également défini et mis en œuvre des plans de préservation et de restauration dans 70 % de ses bassins versants situés dans des zones exposées à un stress hydrique élevé.

■ Mener la transition vers un système d'emballages circulaire et bas carbone et récupérer autant que ce que Danone utilise

Danone s'engage depuis longtemps à promouvoir une approche circulaire des emballages. Le Groupe, qui a rejoint la Fondation Ellen MacArthur en 2018 et compte parmi les premiers signataires de son engagement mondial, a depuis réalisé des progrès tangibles dans trois domaines clés :

En 2025, 84,9 % des emballages de Danone sont d'ores et déjà réutilisables, recyclables ou compostables :

- Danone fait partie des *leaders* mondiaux pour ce qui est de l'utilisation d'emballages réutilisables : dans la catégorie Eaux, 45,0 % des volumes commercialisés sont conditionnés dans des emballages de ce type (principalement des bonbonnes d'eau en Asie et Amérique latine). Par ailleurs, Danone contribue activement à des initiatives intersectorielles (telles que le programme ReUse de Citeo en France) en vue de déployer à grande échelle des modèles de réemploi, lorsque cela est pertinent ou que les conditions du marché le permettent ;
- Danone a réalisé des progrès significatifs dans la conception d'emballages en vue de leur recyclage : en plus d'investir dans son appareil productif, le groupe innove à travers la validation industrielle d'étiquettes lavables pour les pots en PET et la mise en œuvre de nouvelles technologies d'encre pour améliorer la recyclabilité des bouteilles en PET imprimée en noir, comme celles utilisées pour les boissons *HiPRO* au Royaume-Uni et en France.

Danone a réduit de 8,1 % son utilisation d'emballages vierges d'origine fossile entre 2020 et 2025 :

- Danone s'emploie depuis plusieurs années à réduire son intensité plastique à travers la conception de bouteilles et de pots plus légers, le développement de formats plus grands et le lancement d'alternatives au plastique telles que les pots en papier et les canettes en aluminium. Par exemple, les principales marques d'eau de Danone, telles qu'*evian*, *Volvic*, *Font Vella*, *Lanjaron* et *Żywiec Zdroj* ont réduit le poids de leurs bouteilles en plastique de 1,5 litre de plus de 10 % depuis 2019 ;
- Danone a aussi fortement augmenté la teneur en matière recyclée de ses emballages plastiques, atteignant 18,6 % de plastique recyclé de haute qualité en 2025 sur l'ensemble de ses catégories Produits alimentaires, et a doublé la teneur en PET recyclé (rPET) des emballages de sa catégorie Eaux entre 2019 et 2025. En Europe, toutes les bouteilles de *Volvic*, l'une des principales marques d'eau minérale naturelle du Groupe, sont en plastique 100 % rPET en 2025 (à l'exception des bouchons et des étiquettes).

(1) *Principales Matières premières : Papier et carton, huile de palme, soja (hors produits dérivés), cacao (hors alimentation animale).*

En 2025, Danone estime que 62,7 % des emballages plastiques mis sur le marché ont été récupérés :

- Danone est l'un des tout premiers acteurs à avoir plaidé pour des systèmes de collecte et de recyclage efficaces et efficients, indispensables pour empêcher le plastique de se retrouver dans la nature. Danone prend une part active à de grandes coalitions nationales qui prônent la mise en place de la Responsabilité Élargie des Producteurs et de systèmes de consigne pour les bouteilles et les cannettes. Le Groupe est également membre fondateur, Administrateur et actionnaire de grands organismes nationaux de Responsabilité Élargie des Producteurs et gestionnaires des systèmes de collecte et de recyclage (comme CITEO en France ou IPRO en Indonésie) ;
- En outre, Danone investit de manière volontaire dans des initiatives de collecte inclusives à travers des fonds à impact, dans des régions où les systèmes de gestion des déchets demeurent embryonnaires. Danone a engagé 15 millions de dollars dans l'Ocean Fund I en Asie et la même somme dans le fond LAC afin de soutenir des projets favorisant la collecte du plastique, l'accès à des matériaux recyclés de haute qualité et le renforcement des filières locales. À ce jour, le Circulate Capital Ocean Fund a investi plus de 69,8 millions de dollars en Asie du Sud et du Sud-Est, et le fond LAC plus de 27,4 millions de dollars en Amérique latine et dans les Caraïbes. En 2025, grâce aux entreprises du portefeuille du Circulate Capital Ocean Fund et du fond LAC, ce sont respectivement 176 347 et 75 852 tonnes de déchets plastiques qui ont pu être collectées. Par ailleurs, depuis la création de ces deux fonds, quelque 8 600 travailleurs de la filière du recyclage qui ont vu une amélioration de leurs moyens de subsistance. En décembre 2025, Danone a engagé 20 millions de dollars dans le Circulate Capital Asia Fund II ciblant la région Asie du Sud et du Sud-Est, et l'Indonésie en particulier.

Réduire la quantité de déchets à tous les niveaux de la chaîne de valeur

Danone reste engagé dans son objectif de lutte contre le gaspillage alimentaire Battle Against Waste, aligné sur l'objectif de développement durable 12.3 des Nations Unies. Toutefois, les résultats 2025 reflètent une augmentation temporaire des déchets par rapport à 2024, principalement liée à des facteurs opérationnels ponctuels et à une augmentation des déchets envoyés en digestion anaérobie. Cette fluctuation fait l'objet d'un suivi rigoureux, et des efforts sont déployés pour reprendre la trajectoire prévue de réduction des déchets.

Le tableau ci-dessous présente les progrès réalisés par Danone en 2025 vis-à-vis des priorités et objectifs de la Phase 1 du Danone Impact Journey concernant la NATURE :

PRÉSERVER ET RÉGÉNÉRER LA NATURE – Phase 1 du DANONE IMPACT JOURNEY

PRIORITÉS	KPI	Référence		Cible		Résultats 2025
Réduire les émissions de GES conformément à l'objectif 1,5 °C et montrer la voie sur la réduction des émissions de méthane	Réduction des émissions de CO_2e conformément à la trajectoire 1,5 °C SBTi [(a)]	2020	21 923 ktCO_2e	2030	(34,8) %	(21,0) %
	Zéro émission nette [(a)]			2050 [(b)]		
	Pourcentage de réduction des émissions de méthane provenant du lait frais utilisé dans les produits laitiers	2020	4 091 ktCO_2e	2030	(30,0) %	(29,8) %
	Pourcentage de réduction des émissions de CO_2e des scopes 1 et 2 [(a)]	2020	1 044 ktCO_2e	2025	(36,0) %	(40,2) %
Œuvrer au développement de l'agriculture régénératrice et de modèles d'élevage laitier régénérateurs	Volume des principaux ingrédients de Danone sourcés directement auprès de producteurs qui ont entamé leur transition vers l'agriculture régénératrice	2022	28,0 %	2025	30,0 %	42,0 %
	Pourcentage des volumes des principales matières premières directes vérifiées sans déforestation ni conversion (vDCF)	2022	84,0 %	2025	97,0 % [(c)]	97,9 %
Préserver et restaurer les bassins versants où le Groupe opère et réduire l'empreinte hydrique à tous les niveaux de sa chaîne de valeur	Part des sites de production ayant déployé une approche 4R	2020	49,3 %	2030	100 %	99,3 %
	Pourcentage de prélèvement d'eau des sites de production situés dans des zones à stress hydrique élevé et disposant d'un plan de préservation et de restauration des bassins versants	2020	20,0 %	2030	100 %	71,9 %
Mener la transition vers un système d'emballages circulaire et bas carbone et récupérer autant que ce que Danone utilise	Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables	2020	81,2 %	2030	100 %	84,9 %
	Réduction de l'usage d'emballages vierges issus de ressources fossiles	2020	605,3 kt	2030	(30,0) %	(8,1) %
	Pourcentage d'emballages plastiques mis sur le marché, récupérés [(d)] grâce au soutien au développement de systèmes de recyclage efficaces	2022	57,0 %	2040	100 %	62,7 %
Réduire la quantité de déchets à tous les niveaux de la chaîne de valeur	Réduction des déchets alimentaires impropres à la consommation humaine ou animale, ou à la transformation en biomatériaux (en données comparables)	2020	24,3 kg/t	2030	(50,0) %	(10,4) %

(a) Dans l'attente de la publication des nouveaux standards du SBTi, lesquels pourraient conduire à un ajustement des objectifs actuellement en vigueur.

(b) L'ambition Zéro émission nette est expliquée au chapitre 4.3.1 Changement Climatique (ESRS E1).

(c) Le parcours de Danone pour atteindre et maintenir un statut vérifié sans déforestation ni conversion (vDCF) pour ces matières premières principales directes (huile de palme, soja, papier et carton, cacao) se traduit par un taux d'au moins 97 % vérifié comme sans déforestation ni conversion, en raison du processus de vérification et des contraintes de la chaîne d'approvisionnement. Plus d'informations sur ces processus sont disponibles au chapitre 4.3.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5).

(d) Récupérer signifie recycler ou valoriser par récupération d'énergie une quantité équivalente, en poids, d'emballages plastiques mis sur le marché.

Favoriser le développement des COLLABORATEURS ET COMMUNAUTÉS

Danone dispose d'un riche héritage en matière d'impact social : fidèle à son ADN, Danone s'engage à concilier performance économique et progrès social. L'héritage social de Danone a forgé une culture unique, où la raison d'être est profondément intégrée dans la manière dont le Groupe exerce ses activités. Toutes les priorités liées aux engagements pour 2025 ont été atteintes et des progrès significatifs ont été réalisés vers les objectifs fixés pour 2030.

- **Renforcer la culture unique et inclusive de Danone pour donner à chaque collaborateur l'opportunité et les moyens d'avoir un impact positif**

En novembre 2025, Danone a franchi une étape importante : avec l'obtention de la certification B Corp™ au niveau mondial, qui marque l'aboutissement d'un parcours de dix ans. La certification B Corp™ est une véritable reconnaissance des efforts collectifs des équipes à travers le monde et une marque de confiance qui reflète des années d'amélioration continue, d'innovation et d'impact. Ce qui rend cet accomplissement unique, c'est son approche ascendante. Pendant dix ans, les filiales du Groupe ont obtenu leur certification – entité juridique après entité juridique – dans plus de 60 pays, ouvrant ainsi la voie à la certification du Groupe au niveau mondial, incluant la certification de la société mère en 2025.

En outre, en 2025, Danone a déjà réalisé de très bons résultats en déployant le programme Dan'Cares auprès de 97.8 % de ses salariés. Ce programme garantit aux salariés une couverture santé et prévoyance de qualité et veille à ce qu'ils restent en bonne santé, physique et mentale, en leur fournissant un accès à des alternatives alimentaires saines, des ressources nutritionnelles, un accompagnement en matière de santé mentale et une offre d'activité physique.

Au sujet de l'égalité hommes-femmes, Danone a franchi une nouvelle étape importante, avec 45,5 % de femmes occupant des postes de direction en 2025.

De plus, Danone a réalisé des progrès significatifs en la matière d'égalité des rémunérations et considère désormais cet écart comme résorbé, la différence globale ajustée ne s'élevant plus qu'à environ 1 %. Ce résultat témoigne de l'engagement indéfectible de Danone en faveur de l'équité et de l'inclusion. Même s'il faudra continuer de prêter attention à des facteurs structurels comme que la répartition des rôles, l'ancienneté et les trajectoires de carrière, Danone est fier d'avoir atteint cet objectif. Afin de préserver cet acquis, Danone continuera de procéder à des révisions salariales annuelles rigoureuses, d'intégrer des contrôles d'égalité des genres dans les processus de recrutement et de promotion, et de renforcer la transparence des salaires en s'appuyant sur des analyses statistiques poussées, autant de mesures qui permettront l'identification et la correction rapides des écarts.

Enfin, l'indice d'inclusion 2025 de Danone s'est amélioré d'un point par rapport à 2024 et reste 2 points au-dessus de ses pairs du secteur des biens de grande consommation, confirmant l'engagement continu du Groupe en faveur de l'inclusion et de la diversité.

- **Préparer les collaborateurs et les communautés aux évolutions des compétences et des ressources du futur dans un monde en mutation rapide**

Le programme FutureSkills a été lancé en 2024 pour préparer les salariés et partenaires de Danone aux évolutions des compétences et des ressources du futur dans un monde en mutation rapide :

  - en ce qui concerne les salariés, en 2025, Danone a continué de soutenir l'employabilité à long terme des salariés, en utilisant FutureSkills dans toutes les situations pertinentes et en dépassant l'objectif fixé pour cette année. Grâce à l'AI Academy, Danone donne accès aux programmes FutureSkills à l'ensemble de ses salariés à travers le monde ;
  - en ce qui concerne ses partenaires, Danone a lancé la Danone Milk Academy, un programme mondial qui apporte des connaissances et des outils pour soutenir les agriculteurs et bâtir une agriculture plus résiliente et durable.

- **Promouvoir un contrat social renouvelé, en développant un écosystème prospère et inclusif, respectueux des droits de l'homme et moteur de progrès social**

Presque tous les salariés de Danone ont été formés à la Human Rights Policy (Politique en matière de Droits Humains) en 2025. La nouvelle Sustainable Sourcing Policy (Politique d'Achats Durables) a été déployée auprès de 20 % des fournisseurs de rang 1 de Danone depuis son lancement en juin 2024.

Le tableau ci-dessous présente les progrès réalisés par Danone en 2025 vis-à-vis des priorités et objectifs de la Phase 1 du Danone Impact Journey concernant les Collaborateurs et Communautés :

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS ET COMMUNAUTÉS – Phase 1 du DANONE IMPACT JOURNEY

PRIORITÉS	KPI	Référence		Objectif		Résultats 2025
Renforcer la culture unique et inclusive de Danone pour donner à chaque collaborateur l'opportunité et les moyens d'avoir un impact positif sur le monde qui l'entoure	Part des collaborateurs couverts par la certification B Corp™	N/A [a]	N/A [a]	2025	95 % [b]	98,0 %
	Part des collaborateurs couverts par le programme Dan'Cares	N/A [a]	N/A [a]	2030	100 %	97.8 %
	Part des femmes dans les postes de direction à travers le Groupe [c]	2022	42 %	2030	40 % – 60 %	45,5 %
	Écarts de rémunération entre les femmes et les hommes	2022	3,2 %	2025	Comblé [d]	1,1 %
	Indice d'inclusion à un niveau supérieur à celui des pairs	N/A [e]	N/A [e]	2025	Supérieur aux pairs	'+2 pts
Préparer les collaborateurs et les communautés aux évolutions des compétences et des savoir-faire du futur dans un monde en mutation rapide	Part des collaborateurs ayant accès à des programmes de développement des compétences du futur	N/A [a]	N/A [a]	2025	100 %	100 %
	Part des partenaires clés ayant accès à des programmes de développement des compétences du futur [f]	N/A [a]	N/A [a]	2030	100 %	15,0 %
Promouvoir un contrat social renouvelé, en développant un écosystème prospère et inclusif, respectueux des droits de l'homme et moteur de progrès social	Part des collaborateurs formés à la politique Danone sur le respect des droits de l'homme [g]	N/A [a]	N/A [a]	2025	100 %	96,9 % [h]
	Part des fournisseurs [i] chez qui la politique d'approvisionnement responsable a été déployée (mesurée en pourcentage des dépenses)	2023	N/A [a]	2030	100 %	20,0 %

(a) Ces données n'ont pas pu être calculées lorsque la référence a été définie.
(b) > 95 % des salariés couverts par la certification B Corp™, hors M&A.
(c) Les cadres dirigeants comprennent les cadres exécutifs (hors Comité Exécutif) et les directeurs, selon les grilles de Danone.
(d) Combler l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes conformément à l'objectif de +/- 3 % d'ici 2025. Les données 2025 n'incluent pas les salariés aux États-Unis.
(e) Indice d'inclusion introduit en 2023.
(f) Partenaires clés identifiés comme faisant partie des 10 000 producteurs laitiers et travailleurs de ce secteur.
(g) Permettant le déploiement d'un processus de diligence raisonnable dans les opérations de Danone.
(h) Objectif atteint à 96,9 % ; l'écart restant s'explique par des problèmes d'ordre pratique ayant entraîné le report de certaines sessions de formation.
(i) Fournisseurs ayant une relation commerciale direct avec Danone (de rang 1), sauf agriculteurs.

4.1.3 PHASE 2 DU DANONE IMPACT JOURNEY : VERS 2030

Trois ans après la publication du Danone Impact Journey, Danone a réussi à tenir la plupart de ses objectifs définis pour 2025. Le Groupe entame le chapitre 2 de la stratégie Renew Danone, ce qui constitue le moment opportun pour lancer la deuxième étape du Danone Impact Journey, couvrant la période 2026-2030. Cette nouvelle phase s'inscrit dans la continuité des engagements du Groupe à l'horizon 2030, et vise à assurer la résilience et la compétitivité à long terme de Danone, tout en soutenant sa trajectoire de croissance. Il repose sur les trois mêmes piliers d'action – Santé par l'Alimentation, Nature, Collaborateurs et Communautés – incluant les mêmes priorités et une liste d'objectifs actualisés. Dans un monde en pleine mutation, marqué par l'évolution des normes et attentes en matière de développement durable, des contextes réglementaires locaux et, surtout, des défis majeurs allant des enjeux sanitaires au changement climatique, Danone choisit d'ancrer encore davantage ses priorités en matière de durabilité dans son modèle économique en :

- poursuivant activement ses efforts liés aux indicateurs du Danone Impact Journey à horizon 2030 ;
- repoussant les limites des performances réalisées ;
- définissant de nouveaux objectifs à impact significatif.

De plus, Danone assurera également le suivi de certains objectifs déjà atteints dans l'optique de garantir la pérennité des progrès et le maintien des indicateurs au niveau souhaité. Ces objectifs ne figureront pas dans la Phase 2 du Danone Impact Journey, mais feront l'objet d'un suivi étroit par les équipes de Danone dans le cadre de programmes permanents et au sein de sa gouvernance.

Les objectifs actualisés pour 2030 seront plus clairs, communs et réalistes (par exemple, appliquer une seule cible de ≥ 95 % pour les indicateurs clés de performance, initialement fixés entre 95 %-100 %, élargir ou redéfinir les champs d'application).

Promouvoir et Améliorer la SANTÉ PAR L'ALIMENTATION pour les Consommateurs et pour les Patients – Phase 2 du Danone Impact Journey

Pour cette prochaine phase d'objectifs en matière de Santé par l'Alimentation, la mission de Danone reste inchangée : œuvrer pour apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Les quatre mêmes priorités stratégiques continueront de guider les actions de Danone, désormais renforcées par huit objectifs à l'horizon 2030.

- **Proposer des aliments et boissons plus savoureux et plus sains**

Pour ce nouveau cycle du Danone Impact Journey, Danone prévoit d'entretenir son portefeuille de produits sains leader du secteur, de continuer à augmenter la densité nutritionnelle de ses produits, d'élargir son objectif de réduction du sucre dans les produits destinés aux adultes et d'assurer l'apport de nutriments positifs pertinents, afin de promouvoir une alimentation saine, en veillant à combiner saveur et une qualité nutritionnelle.

- **Favoriser des choix plus sains**

À l'horizon 2030, Danone entend continuer ses actions de sensibilisation à la nutrition médicale. Les professionnels de santé sont essentiels à sa stratégie et Danone a pour but de collaborer étroitement avec eux pour améliorer les connaissances en matière de nutrition.

- **Agir concrètement pour une meilleure santé**

Les objectifs de Danone portent sur des actions ciblées destinées à relever des défis tels que la carence en fer et la malnutrition liée à des maladies, tout en maintenant l'accès à une alimentation nutritive. Ces dernières années, le Groupe a soutenu des projets visant à lutter contre l'anémie et la carence en fer ferriprive par le biais de campagnes de sensibilisation, de solutions nutritionnelles innovantes et de changements systémiques. Pour 2030, Danone entend soutenir le dépistage de la carence en fer et de la malnutrition liée à des maladies. De plus, Danone compte veiller à ce que ses produits les plus sains et les plus vendus soient largement accessibles au plus grand nombre, y compris aux populations à faibles et moyens revenus.

- **Investir dans la science et la recherche en nutrition et en hydratation**

Pour ce prochain cycle du Danone Impact Journey, Danone a pour ambition de continuer à investir dans l'innovation scientifique, à publier des avancées scientifiques significatives et à fournir, in fine, des produits qui font une réelle différence en matière de santé.

- **Des efforts continus en faveur des objectifs en matière de Santé par l'Alimentation**

Bien qu'ils ne soient pas intégrés aux objectifs 2030 « Santé par l'Alimentation » du Danone Impact Journey, plusieurs domaines des engagements 2025 continueront de faire l'objet d'une attention étroite et soutenue à long terme.

Des progrès significatifs ont déjà été réalisés dans ces domaines et cette dynamique se poursuivra à l'avenir. Ces sujets restent fondamentaux pour la raison d'être de Danone d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Les efforts continus du Groupe concernent la réduction du sucre dans les produits destinés aux enfants et l'amélioration de la transparence grâce à un étiquetage nutritionnel clair et accessible. Ils seront suivis de près par les équipes dans le cadre des programmes permanents et au sein de la gouvernance de Danone.

PROMOUVOIR ET AMÉLIORER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION POUR LES CONSOMMATEURS ET POUR LES PATIENTS – Phase 2 du DANONE IMPACT JOURNEY

PRIORITÉS	KPI	Référence		Objectif	
Proposer des aliments et boissons toujours plus savoureux et plus sains	Pourcentage des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale, des eaux et des boissons aromatisées notés ≥ 3,5 étoiles par le Health Star Rating	2025	87,8 %	2030	≥ 85 % [(a)]
	Pourcentage des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale pour adultes destinés à une consommation journalière contenant moins de 10 g de sucres par 100 g de produit	2025	78,5 %	2030	88 %
	Pourcentage des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale destinés à une consommation journalière qui sont source d'au moins deux nutriments à encourager selon la définition du Codex	2025	97,3 %	2030	≥ 95 % [(a)]
Favoriser des choix plus sains	Nombre de professionnels de la santé sensibilisés chaque année sur l'importance de la nutrition médicale	2025	50 000	2030	150 000
Agir concrètement pour une meilleure santé	Pourcentage de *Stock Keeping Units* (Unités de Gestion des Stocks, UGS) notées ≥ 3,5 étoiles par le Health Star Rating, parmi les produits laitiers de Danone les plus largement distribués [(b)]	2025	80,5 %	2030	≥ 80 % [(a)]
	Nombre de dépistages de carence en fer et d'anémie réalisés [(c)], en cumulé sur la période 2026-2030	2025	Nouvelle référence : 0 [(d)]	2030	14 M
	Nombre de projets actifs de dépistage de la malnutrition liée à des maladies	2025	0	2030	8
Investir dans la science et la recherche en nutrition et en hydratation	Nombre d'articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture, en cumulé sur la période 2026-2030	2025	Nouvelle référence : 0 [(e)]	2030	500

(a) Bien que la valeur de référence pour 2025 dépasse déjà le niveau cible pour 2030, la cible en question vise à préserver et à consolider cette performance robuste, garantissant un portefeuille de produits majoritairement sain.

(b) Pour chaque Country Business Unit, la liste des UGS uniques est définie, accompagnée leur distribution pondérée pour la période considérée. Pour le calcul de l'indicateur, le quintile supérieur de la liste de UGS correspond aux 20 % d'UGS ayant les distributions pondérées les plus élevées, c'est-à-dire les UGS les plus largement accessibles aux consommateurs à travers les différents canaux de distribution. Au sein de ce quintile, les UGS notées au moins 3,5 étoiles par le HSR sont ensuite identifiées. Enfin, les données sont agrégées pour les huit Country Business Units comprises dans le périmètre de l'indicateur, à l'aide de la formule suivante : (nombre d'UGS les plus distribuées avec une note HSR d'au moins 3,5 / nombre d'UGS les plus distribuées).

(c) Y compris via des actions locales et collaborations externes de Danone.

(d) À titre de référence, 3,1 millions de dépistages de carence en fer et d'anémie ont été réalisés en 2025. La valeur de référence pour le résultat cumulé sur la période 2026-2030 est réinitialisée à zéro.

(e) À titre de référence, 101 publications scientifiques dans des revues à comité de lecture ont été dénombrées en 2025. La valeur de référence pour le résultat cumulé sur la période 2026-2030 est réinitialisée à zéro.

Préserver et Régénérer la NATURE – Phase 2 du Danone Impact Journey

Danone maintient son objectif de préservation et régénération de la nature tout en renforçant la résilience climatique et économique de sa chaîne d'approvisionnement, en particulier de la filière lait. Ses cinq grandes priorités restent inchangées :

- **Réduire les émissions de GES conformément à l'objectif 1,5 °C, en montrant la voie sur la réduction des émissions de méthane**

Danone reste engagé pour le climat, conformément à ses objectifs 2030 de réduction des émissions de GES, basés sur la science (SBTi 1,5 °C), tels que détaillés dans les normes actuelles, et en faveur de son objectif Groupe de zéro émission nette d'ici 2050, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Danone continuera également à montrer la voie en matière de réduction des émissions de méthane, conformément à son engagement à horizon 2030.

- **Œuvrer au développement de l'agriculture régénératrice, et montrer la voie sur la restauration et la préservation des écosystèmes naturels**

Danone s'engage à promouvoir l'agriculture régénératrice et se donne pour objectif que 45 % du volume des principaux ingrédients à risque soit sourcé auprès d'exploitations pratiquant l'agriculture régénératrice, d'ici 2030.

Au sujet des forêts, Danone vise à ce que ses principales matières premières présentant un risque pour les forêts soient zéro déforestation et zéro conversion, et le restent. Le 31 décembre 2025, Danone a publié sa Politique Forêt 2030 afin de renforcer son engagement et d'étendre son ambition à de nouvelles matières premières (café, viande de bœuf et huile de soja).

- **Promouvoir les meilleures pratiques en matière de gestion de l'eau et favoriser l'accès à l'eau**

Danone poursuit son engagement en investissant dans la réduction de son empreinte hydrique dans toutes les catégories de produits et en agissant en coordinateur des cycles naturels de l'eau, en maintenant le débit, la qualité et les autres services écosystémiques liés aux ressources en eau.

Danone s'engage aussi à maintenir le taux d'utilisation de l'eau de ses usines de la catégorie Eaux en dessous de la moyenne du marché et donc à contribuer à la résilience hydrique des activités.

Au sujet de l'accès à l'eau : Danone s'engage à investir pour l'accès à l'eau potable saine avec l'aide des entreprises sociales soutenues par Danone Communities et le W2AF.

Mener la transition vers un système d'emballages circulaire et récupérer autant que ce que Danone utilise

Bien que des progrès notables aient été réalisés dans de nombreux domaines, certaines cibles apparaissent plus difficiles à atteindre en raison d'enjeux systémiques forts. Le manque ou l'absence d'infrastructures efficaces de collecte et de recyclage, la rareté de matériaux recyclés adaptés au contact alimentaire, la difficulté à développer des alternatives au plastique à usage unique déployables à grande échelle pour les emballages alimentaires et l'hétérogénéité des cadres réglementaires ont freiné les progrès de Danone et représentent des obstacles qu'il sera nécessaire de surmonter collectivement. Comme le note la Fondation Ellen MacArthur, l'action individuelle joue un rôle essentiel, mais ces barrières systémiques ne pourront être surmontées qu'à travers un effort collectif et des politiques publiques.

Dans ce contexte, Danone réaffirme sa volonté de continuer à progresser dans le domaine des emballages circulaires, comme le prouve son adhésion à la Fondation Ellen MacArthur en tant que signataire de l'engagement mondial 2030. Fort de l'expérience acquise et d'une meilleure compréhension des réalités du marché actuel, Danone met également à jour ses objectifs 2030 pour s'assurer qu'ils demeurent ambitieux et en adéquation avec l'environnement opérationnel actuel :

- atteindre au moins 95 % d'emballages mis sur le marché conçus dans une optique de recyclage (D4R) d'ici 2030 : Danone se donne pour objectif de concevoir des emballages recyclables, conformément aux exigences réglementaires et aux normes sectorielles et en cohérence avec l'engagement mondial de la Fondation Ellen MacArthur. Par ailleurs, Danone appliquera ces standards dans le monde entier, y compris sur les marchés sans doctrine particulière à ce sujet. Danone définit la conception en vue du recyclage (*Design for Recycling*, D4R) comme le fait de concevoir un emballage (et notamment ses composants individuels) pour en garantir la recyclabilité au moyen de procédés établis de collecte, de tri et de recyclage ayant fait leurs preuves dans un environnement opérationnel donné [1]. Danone continuera donc de progresser dans ce domaine, en étroite collaboration avec des coalitions sectorielles et des partenaires de gestion des déchets, tout en poursuivant l'incorporation de matériaux recyclés et en ne cessant de plaider pour des systèmes de collecte et de recyclage efficaces et efficients ;
- réduire l'utilisation d'emballages en plastique vierge de 17 % grâce au design, au réemploi et à l'utilisation de matériaux recyclés, en 2030 par rapport à 2019. En 2025, la réduction de l'utilisation d'emballages en plastique vierge par rapport à 2019 était de 17,7 %, compensant ainsi la croissance du Groupe grâce à la diminution de l'intensité plastique des pots et des bouteilles, ainsi qu'à l'augmentation de la part de matériaux recyclés dans les emballages plastiques. Désormais, à mesure que le Groupe se développe, l'objectif est de continuer à réduire la consommation de plastique vierge, en décorrélant son utilisation de la croissance de l'activité, tout en tenant compte des contraintes actuelles liées à la disponibilité de matériaux recyclés de qualité alimentaire pour ses catégories. Danone fait également évoluer sa base de comparaison (de 2020 à 2019) pour se conformer à l'engagement mondial de la Fondation Ellen MacArthur. Danone continuera de réduire sa dépendance au plastique vierge en allégeant ses emballages, en y incorporant des matériaux recyclés et en contribuant à des partenariats intersectoriels pour déployer à grande échelle de nouveaux modèles de réemploi ;
- récupérer au moins 95 % des emballages plastiques mis sur le marché en soutenant le développement de systèmes de recyclage efficaces, d'ici 2040 : Danone continue de progresser vers son objectif, en s'attachant à plaider pour le développement de systèmes efficaces, efficients et inclusifs de collecte des déchets (à l'instar de systèmes bien conçus de Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) et de consigne (DRS) pour les bouteilles et les canettes), mesure indispensable pour empêcher le plastique de se retrouver dans la nature. En parallèle, le Groupe continue d'investir de manière volontaire pour soutenir la récupération des emballages plastiques dans des pays où ces systèmes ne sont pas encore efficaces, en particulier dans des pays où les rejets dans la nature sont élevés.

Outre ces engagements volontaires, Danone continue d'appeler de ses vœux un traité mondial sur les plastiques dans le cadre de la Coalition Business Coalition for a Global Plastics Treaty. L'objectif étant de mettre en place des réglementations fortes et harmonisées afin d'assurer des règles équitables pour les 80 % du marché de l'emballage plastique qui restent largement inactifs [2]. Ces mesures doivent également garantir un financement dédié, permanent et suffisant pour la collecte et le recyclage des plastiques.

Fidèle à son engagement en faveur des emballages circulaires, le Groupe est bien déterminé à poursuivre son exploration des solutions techniques de demain, à développer des modèles économiques de réemploi à travers une action collective et à mettre à profit ses investissements substantiels en Recherche et Innovation.

Réduire la quantité de déchets à tous les niveaux de la chaîne de valeur

Danone poursuit ses efforts constants de réduction des pertes et du gaspillage alimentaires dans ses chaînes d'approvisionnement, conformément à l'objectif du développement durable 12.3 des Nations Unies. Son objectif reste de réduire de moitié les déchets alimentaires impropres à la consommation humaine ou animale, ou à la transformation en biomatériaux d'ici 2030 par rapport à 2020.

Des efforts continus en faveur des objectifs liés à la Nature

Bien qu'ils ne soient pas intégrés aux objectifs 2030 « Nature » du Danone Impact Journey, plusieurs domaines des engagements 2025 continueront de faire l'objet d'une attention soutenue à long terme. Des progrès significatifs ont déjà été réalisés dans ces domaines et cette dynamique se poursuivra à l'avenir. Les efforts continus de Danone concernant les ressources en eau se concentreront sur l'approche 4R (Réduire, Réutiliser, Recycler et Revaloriser) relative aux ressources en eau déployée sur l'ensemble de ses sites de production. Ils seront suivis de près par les équipes dans le cadre des programmes permanents et au sein de la gouvernance de Danone.

(1) *Source : Règlement européen sur les emballages et les déchets d'emballages.*
(2) *Source : Agenda 2030 sur les plastiques pour les entreprises de la Fondation Ellen MacArthur.*

PRÉSERVER ET RÉGÉNÉRER LA NATURE – Phase 2 du DANONE IMPACT JOURNEY

PRIORITÉS	KPI	Référence		Objectif	
Réduire les émissions de GES conformément à l'objectif 1,5 °C, en montrant la voie sur la réduction des émissions de méthane	Pourcentage de réduction des émissions de CO_2e conformément à la trajectoire 1,5 °C SBTi [(a)]	2020	21 923 ktCO_2e	2030	(34,8) %
	Zéro émissions nettes [(a)]			2050 [(b)]	
	Pourcentage de réduction des émissions de méthane provenant du lait frais utilisé dans les produits laitiers	2020	4 091 ktCO_2e	2030	(30,0) %
	Pourcentage de réduction des émissions de CO_2e des scopes 1 et 2 [(a)]	2020	1 044 ktCO_2e	2030	(46,3) %
Œuvrer au développement de l'agriculture régénératrice, et montrer la voie sur la restauration et la préservation des écosystèmes naturels	Pourcentage des volumes des principaux ingrédients à risque [(c)] directement sourcés auprès d'exploitations engagées dans l'agriculture régénératrice	2025	42,0 %	2030	45,0 %
	Pourcentage des volumes des principales matières premières directes [(d)] vérifiées sans déforestation et sans conversion (vDCF)	2025	93,0 %	2030	≥ 95 %
Promouvoir les meilleures pratiques en matière de gestion de l'eau et soutenir l'accès à l'eau	Ratio de consommation d'eau dans les sites de production de la catégorie Eaux	2025	< 0,3 m^3/t	2030	< 0,3 m^3/t
	Moyenne annuelle de personnes à faibles revenus ayant accès à une eau potable saine [(e)]	2025	24,7 M	2030	30 M
	Pourcentage des volumes d'eau prélevés par les sites de production situés dans des zones exposées à un stress hydrique élevé couverts par des actions de préservation ou de restauration du bassin versant	2025	71,9 %	2030	≥ 95 %
Mener la transition vers un système d'emballages circulaire et récupérer autant que ce que Danone utilise	Pourcentage d'emballages mis sur le marché conçus conformément aux critères de recyclabilité (*Designed for Recycling* – D4R)	2025	87,0 %	2030	≥ 95 %
	Pourcentage de réduction de l'utilisation d'emballages plastiques vierges	2019	677,2 kt	2030	(17,0) %
	Pourcentage d'emballages plastiques mis sur le marché, récupérés [(f)] grâce au soutien au développement de systèmes de recyclage efficaces	2025	62,7 %	2040	≥ 95 %
Réduire la quantité de déchets à tous les niveaux de la chaîne de valeur	Pourcentage de réduction des déchets alimentaires impropres à la consommation humaine ou animale, ou à la transformation en biomatériaux (en données comparables)	2020	24,3 kg/t	2030	(50,0) %

(a) Dans l'attente des nouveaux standards SBTi, qui pourraient conduire à ajuster les objectifs actuels.

(b) L'ambition Zéro émission nette est expliquée au chapitre 4.3.1 Changement Climatique (ESRS E1).

(c) Le périmètre de la Phase 2 du Danone Impact Journey est révisé afin de se recentrer sur les ingrédients clés présentant un risque climatique, hydrique et/ou de biodiversité. L'objectif de la Phase 2 porte sur le lait frais collecté directement auprès des fermes, les amandes, les fèves de soja directes, la fraise et la betterave sucrière en Europe, que Danone s'approvisionne directement auprès des agriculteurs ou via des fournisseurs travaillant avec eux.

(d) L'ambition de la Phase 2 du Danone Impact Journey est d'élargir le champ d'application de l'ancien objectif (qui recouvrait le papier et le carton, l'huile de palme, le soja et le cacao à l'état brut ou sous forme de chocolat) en y intégrant de nouvelles matières premières (café, huile de soja et viande de bœuf).

(e) Grâce aux entreprises sociales actuellement ou précédemment financées par Danone Communities et le W2AF.

(f) Récupérer signifie recycler ou valoriser par récupération d'énergie une quantité équivalente, en poids, d'emballages plastiques mis sur le marché.

Favoriser le Développement des COLLABORATEURS ET COMMUNAUTÉS – Phase 2 du Danone Impact Journey

Les actions de Danone pour favoriser le développement des collaborateurs et des communautés restent axées autour des trois priorités stratégiques présentées de la Phase 1 du Danone Impact Journey. Le Groupe a toutefois fait évoluer ses objectifs :

- **Promouvoir une culture unique, inclusive et diverse au sein de Danone**

Comme la quasi-totalité des salariés Danone est couverte par le programme Dan'Cares en 2025, Danone étend ce programme avec Dan'Life, un nouveau programme qui englobe Dan'Cares, la Parental Policy (Politique Parentale), la Caregiver Policy (Politique relative aux Aidants) et la Cancer/Critical illness Policy (Politique portant sur le Cancer et les Maladies graves). Le Groupe vise à ce que l'ensemble des salariés éligibles (≥ 95 %) soient couverts par le programme Dan'Life d'ici 2030.

Danone s'est également engagé à maintenir un équilibre femmes-hommes (40-60 %) au sein du *management* au niveau du Groupe d'ici 2030 ainsi qu'à renforcer la représentation des femmes parmi les salariés de première ligne de Danone.

- **Préparer les salariés et les agriculteurs aux évolutions des compétences et savoir-faire du futur pour se développer dans une économie en mutation rapide**

Au-delà de 2025, Danone continuera d'investir dans le développement des compétences de ses salariés, pour les aider à consolider leur employabilité à long terme et favoriser les capacités stratégiques du Groupe. L'initiative DanSkills permet de définir les compétences clés pour Danone et de proposer des formations liées aux savoir-faire essentiels aujourd'hui et à l'avenir, afin de développer les capacités fonctionnelles et transverses.

En ce qui concerne ses partenaires, Danone continuera de fournir aux agriculteurs et travailleurs de la chaîne d'approvisionnement en produits laitiers des connaissances et savoir-faire en matière d'innovation afin de renforcer la résilience économique et environnementale des exploitations agricoles.

- **Promouvoir un contrat social renouvelé, respectueux des droits humains et contribuant au progrès social**

Dans le cadre de sa Politique d'Achats Durables, Danone a publié des nouvelles standards sociales et environnementales renforcées, consolidant ainsi son programme de diligence raisonnable en vue du déploiement d'un processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains et d'environnement pour l'ensemble des fournisseurs de rang 1 (≥ 95 %) auxquels s'applique la politique. Pour cela il met en œuvre une approche fondée sur les risques ainsi que des activités d'atténuation adaptées, et investit dans le développement des capacités.

En outre, Danone a obtenu la certification Living Wage en 2025 et a pour objectif de conserver cette certification annuelle, ce qui représente un défi chaque année.

- **Des efforts continus en faveur des objectifs liés aux Collaborateurs et Communautés**

Bien qu'elle ne soit pas intégrée aux objectifs 2030 « Collaborateurs et Communautés » du Danone Impact Journey dans la mesure où elle a déjà en grande partie atteinte, la cible de réduction de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes continuera de faire l'objet d'une attention soutenue à long terme. Danone effectuera des révisions salariales annuelles rigoureuses, intégrera des contrôles d'égalité des genres dans les processus de recrutement et de promotion, et s'appuiera sur la transparence des salaires et l'analyse statistique pour identifier et corriger les écarts. Des progrès significatifs ont déjà été réalisés sur ce sujet et cette dynamique se poursuivra à l'avenir.

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS ET COMMUNAUTÉS – Phase 2 du DANONE IMPACT JOURNEY

PRIORITÉS	KPI		Référence		Objectif	
Promouvoir une culture unique, inclusive et diverse au sein de Danone	Pourcentage de salariés éligibles couverts par le programme Dan'Life [a] afin de les soutenir à chaque étape de leur vie		2025	25,0 % [b]	2030	≥ 95 %
	Pourcentage de femmes au sein des effectifs de Danone [c]	À tous les niveaux de management	2025	54,0 %	2030	40 % – 60 %
		Parmi les salariés de première ligne	2025	26,0 %	2030	26 % – 30 %
Préparer les salariés et les agriculteurs aux évolutions des compétences et savoir-faire du futur pour se développer dans une économie en mutation rapide	Pourcentage d'heures de formation des salariés de Danone, alloué aux compétences du futur pour une croissance durable		N/A	N/A	2030	≥ 30 %
	Nombre d'agriculteurs et de travailleurs dans la filière laitière formés pour renforcer la résilience des exploitations, en cumulé sur la période 2025-2030		2025	1 500	2030	10 000
Promouvoir un contrat social renouvelé, respectueux des droits humains et contribuant au progrès social	Pourcentage de dépenses des fournisseurs de rang 1 [d] (en montant) entrant dans le périmètre de la Politique d'Achats Durables, couvertes par le processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains et d'Environnement (HREDD)		2025	60,0 %	2030	≥ 95 %
	Obtenir et conserver la certification d'employeur assurant un salaire décent du Fair Wage Network (FWN)		2025	Certification Living Wage Employer du FWN	2030	Maintenir la certification du FWN

(a) Le programme Dan'Life englobe la Politique Parentale, la Politique relative aux Aidants, la Politique portant sur le Cancer et les Maladies graves et Dan'Cares.
(b) Le programme Dan'Cares couvre 98 % des salariés en 2025.
(c) Les indicateurs et rapports de progrès excluront les données relatives aux États-Unis.
(d) Fournisseurs ayant une relation commerciale directe avec Danone (de rang 1), sauf agriculteurs.

4.1.4 DANONE EN TANT QUE SOCIÉTÉ À MISSION ET RÔLE DU COMITÉ DE MISSION

En 2020, Danone a adopté le statut juridique de Société à Mission [(1)], introduit dans la loi française en 2019. Ainsi, sa raison d'être « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » a été inscrite dans ses statuts, de même que les quatre objectifs suivants :

- améliorer la santé partout chaque jour – grâce à un portefeuille de produits plus sains, à des marques qui encouragent de meilleurs choix nutritionnels, et à la promotion de meilleures pratiques alimentaires, au niveau local ;
- préserver la planète et renouveler ses ressources – en soutenant l'agriculture régénératrice, en protégeant le cycle de l'eau et en renforçant l'économie circulaire des emballages, sur l'ensemble de son écosystème, afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique ;
- confier le futur aux équipes de Danone – en s'appuyant sur son héritage unique en matière d'innovation sociale, donner à chacun de ses salariés le pouvoir d'avoir un impact sur les décisions du Groupe tant au niveau local qu'au niveau global ;
- promouvoir une croissance inclusive – en agissant pour l'égalité des chances au sein du Groupe, en accompagnant les acteurs les plus fragiles de son écosystème et en développant des produits du quotidien accessibles au plus grand nombre.

Chaque objectif est décomposé en objectifs opérationnels détaillés et en trajectoires à moyen et long terme, comprenant des jalons annuels. Ces jalons sont directement liés aux objectifs à moyen et long terme définis dans le Danone Impact Journey, permettant ainsi un suivi cohérent des progrès de Danone. Début 2026, les objectifs opérationnels 2025 ayant atteint leur terme. Danone a défini, en étroite collaboration avec le Comité de Mission, une nouvelle feuille de route à l'horizon 2030, directement issue des objectifs 2030 de la Phase 2 du Danone Impact Journey.

L'avancement de ces objectifs est contrôlé et suivi par le Comité de Mission de Danone, qui réunit d'éminents experts indépendants mondiaux. À la date du présent document, ce comité est composé des membres suivants :

- Pascal Lamy (Président) – Coordinateur de l'Institut Jacques Delors, ancien commissaire européen au commerce et ancien Directeur Général de l'Organisation mondiale du commerce ;
- Arancha González – Doyenne de l'École d'affaires internationales de Sciences Po (PSIA), ancienne ministre des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération du gouvernement espagnol ;
- Lise Kingo (membre indépendant du Conseil d'Administration) – Présidente du Comité CSR de Danone et ancienne Directrice Générale du Pacte mondial des Nations Unies ;
- Emna Lahmer – salariée de Danone ;
- Hiromichi Mizuno – membre du Conseil d'Administration des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI), conseiller du gouvernement japonais ;
- Ron Oswald – ancien Secrétaire Général de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation ; et
- Gabriela Ilian Ramos – Sous-Directrice Générale pour les Sciences sociales et humaines à l'UNESCO.

David Nabarro, décédé en juillet 2025, était également membre du Comité de Mission.

Le Comité de Mission établit chaque année un rapport présentant notamment les priorités du Comité au cours de l'année et les progrès de Danone sur chacun des objectifs opérationnels détaillé. Ce rapport est accessible sur le site internet de Danone (page Engagements/Notre approche/Société à Mission) et est présenté aux actionnaires lors de chaque Assemblée Générale. Il est en outre vérifié au moins tous les deux ans par un organisme tiers indépendant.

4.1.5 AMBITION B CORP™

Depuis 2015, Danone est partenaire de B Lab en vue de contribuer à la définition d'une trajectoire de certification réaliste et pertinente pour les multinationales et les entreprises cotées et de démontrer aux parties prenantes la valeur de mouvement B Corp™. Par ailleurs, il reflète l'engagement de longue date de Danone en faveur d'une entreprise durable ainsi que de son double projet combinant la réussite économique et le progrès social.

En novembre 2025, Danone a franchi une étape importante avec l'obtention de la certification B Corp™ au niveau mondial, qui marque l'aboutissement d'un parcours de dix ans. Pour en savoir plus, voir les résultats de la Phase 1 du Danone Impact Journey présentés à la section 4.1.2 *Réalisations 2025 dans le cadre du Danone Impact Journey* ci-dessus.

(1) *Le statut de Société à Mission est défini par l'article L. 210-10 du Code de commerce, introduit par la loi du 22 mai 2019, communément appelée loi PACTE. Les entreprises qui adoptent cette qualité sont tenues de définir une raison d'être dans leurs statuts et de l'y inscrire, d'inclure dans leurs statuts des objectifs sociaux et environnementaux alignés avec cette raison d'être, de créer un comité de mission chargé de suivre les progrès par rapport aux objectifs définis et de faire vérifier l'exécution de ladite raison d'être par un organisme tiers indépendant au moins une fois tous les deux ans : trajectoires cohérentes, mesures adéquates mises en place et objectifs atteints.*

4.1.6 FONDS D'INNOVATION SOCIALE

Pour diversifier et accroître son impact social, Danone a innové en créant et en finançant des fonds et association dédiés. Ils permettent au Groupe (i) d'élargir son champ d'action au-delà de son modèle économique et de ses opérations, et (ii) de créer un mouvement incitant les ONG ainsi que d'autres entreprises à collaborer et/ou à les cofinancer, permettant d'étendre, d'amplifier et de multiplier leurs initiatives. Les fonds d'innovation de Danone disposent de leur propre organisation et agissent de manière indépendante dans le cadre de leurs missions et champs d'action respectifs : (i) des projets sociaux autour d'une nutrition et d'une hydratation plus sûres et plus saines pour les personnes et communautés vulnérables pour Danone Communities et le W2AF, (ii) la restauration des écosystèmes naturels tout en protégeant les personnes vulnérables pour le Fonds Carbone Livelihoods (LCF), (iii) le développement de pratiques agricoles durables pour les petits exploitants agricoles vulnérables pour le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (L3F), et (iv) servir l'intérêt général dans l'ensemble de l'écosystème de Danone pour Danone Ecosystem.

4.1.6.1 Danone Communities

Créé en 2007, Danone Communities est un fonds de capital-risque qui soutient les entrepreneurs sociaux innovants. Ce fonds investit dans des entreprises à fort impact social, en cohérence avec la raison d'être de Danone d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Danone Communities investit en fonds propres et quasi-fonds propres dans des entreprises sociales opérant dans deux domaines principaux : (i) l'accès à l'eau potable saine et (ii) l'accès à une nutrition plus saine au niveau local. Outre un soutien financier à long terme, Danone Communities apporte une expertise, des réseaux et un soutien opérationnel adaptés aux besoins locaux des entreprises afin de les accompagner sur le chemin de la réussite.

Danone a créé en 2007 Danone Communities Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV), ainsi que le Fonds Professionnel Spécialisé (FPS) Danone Communities. La SICAV alloue (i) au minimum 90 % de son actif à divers placements, notamment monétaires et obligataires, et (ii) au maximum 10 % dans le FPS.

Au 31 décembre 2025, la SICAV Danone Communities comptait un total de 76,3 millions d'euros d'actifs sous gestion (contre 78,4 millions d'euros d'actifs sous gestion en 2024), dont 20,8 % sont détenus par Danone et 48,2 % par les salariés, par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) Danone Communities Solidaire (contre 20,0 % et 47,0 % respectivement en 2024). Par ailleurs, au 31 décembre 2025, Danone détient directement 72,0 % des parts du FPS (comme en 2024).

Le FPS Danone Communities soutient 16 entreprises sociales, réparties dans 24 pays (contre 16 et 22 respectivement en 2024). En outre, Danone est actuellement actionnaire de deux de ces entreprises sociales : Grameen Danone Foods Limited au Bangladesh et *Nutrigo* en Chine. Au 31 décembre 2025, le montant total des investissements du FPS Danone Communities dans ces entreprises s'élève à 18,4 millions d'euros (contre 17,9 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Donner l'accès à l'eau potable saine aux personnes et communautés vulnérables

À travers le Danone Impact Journey, le Groupe s'engage à contribuer à la santé des populations et communautés vulnérables en soutenant des entreprises sociales qui fournissent de l'eau potable saine à un prix abordable.

Danone et le gestionnaire d'impact international Incofin ont lancé le W2AF en 2023, en collaboration avec des partenaires publics et privés et en s'appuyant sur 15 ans d'expertise en matière d'accès à l'eau par le biais de Danone Communities.

Globalement, les entreprises sociales que Danone Communities et le W2AF financent, ou ont financé à leurs débuts, ont permis à 24,7 millions de personnes dans le monde d'avoir accès quotidiennement à une eau potable saine en 2025, ce qui représente 10,6 milliards de litres d'eau (contre 20,8 millions de personnes et 8,2 milliards de litres en 2024).

4.1.6.2 Danone Ecosystem

En 2009, Danone a créé le Fonds Danone pour l'Écosystème, un fonds de dotation français dont l'objectif est de renforcer et de développer des activités d'intérêt général dans l'écosystème de Danone. Ce fonds créé avec une dotation initiale de 100 millions d'euros a été clôturé fin 2025.

En 2022, le Groupe Danone a fondé Danone Ecosystem, une association loi 1901 à but non lucratif. Ce nouveau statut s'accompagne d'une structure de gouvernance comportant des membres externes afin d'améliorer l'approche de Danone Ecosystem et d'amplifier son impact. Grâce à un financement initial de 20 millions d'euros, l'association sert continuellement l'intérêt public au sein de l'écosystème dans lequel Danone opère. En 2024, le Groupe Danone a encore intensifié les efforts de l'association en apportant une donation supplémentaire de 50 millions d'euros.

Depuis leur création, le Fonds et l'Association Danone Ecosystem (ensemble, « Danone Ecosystem ») ont développé 104 projets en partenariat avec 92 organisations à but non lucratif, toujours avec l'objectif de renforcer l'inclusion et la durabilité environnementale. Le soutien de Danone Ecosystem prend la forme de connaissances organisationnelles, d'une expertise et d'un soutien techniques qui visent à répondre à des enjeux locaux tels que la transition vers des pratiques d'agriculture durable et régénératrice, la protection des bassins versants, et gestion de la collecte et du recyclage des déchets. Les projets contribuent à l'intérêt public, avec l'ambition d'apporter un changement systémique afin d'adopter des modèles plus durables et inclusifs au sein de l'écosystème de Danone. Fin 2025, Danone Ecosystem soutenait 13 projets actifs en Europe, en Asie, en Afrique et en Amérique latine

4.1.6.3 Fonds Carbone Livelihoods

Fondé en 2011, le Fonds Carbone Livelihoods (LCF) est un fonds d'investissement à impact constitué sous la forme d'une SICAV-SIF (Société d'Investissement à Capital Variable – Fonds d'Investissement Spécialisé). Il est dédié à la restauration d'écosystèmes naturels ainsi qu'à la délivrance de crédits carbone produisant un fort impact social, environnemental et économique pour ses investisseurs. Il a pour vocation d'investir dans trois types de projets en Afrique, Asie et Amérique latine : (i) la restauration et la préservation d'écosystèmes naturels, (ii) l'agroforesterie et la restauration des sols grâce à des pratiques d'agriculture régénératrice, et (iii) l'accès à l'énergie rurale afin de réduire la déforestation et les fumées toxiques pour les ménages ruraux. Les crédits carbone générés par le fonds sont certifiés puis alloués aux investisseurs au prorata de leur investissement. Le LCF lutte ainsi contre le changement climatique tout en améliorant les conditions de vie des communautés locales.

Fort des résultats générés par le LCF créé en 2011 par dix investisseurs privés, un deuxième compartiment a été créé en 2017 avec huit de ces mêmes investisseurs en vue d'accélérer leur action dans la lutte contre le changement climatique et la protection des populations les plus vulnérables. Au 31 décembre 2025, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir :

- un total de 45,9 millions d'euros (dont 16,7 millions d'euros pour Danone) dans le compartiment 1, qui soutient actuellement sept projets actifs (sur un total de neuf projets, deux d'entre eux ayant été finalisés dans les délais prévus) ; et
- un total de 65,8 millions d'euros (dont 25 millions d'euros pour Danone) dans le compartiment 2, qui soutient actuellement neuf projets actifs.

S'appuyant sur les dix années d'expérience de la SICAV-SIF LCF, un nouveau fonds d'investissement, le Fonds Carbone Livelihoods 3 (LCF3), ou Fonds Carbone Livelihoods SICAV-RAIF (Société d'Investissement à Capital Variable – Fonds d'Investissement Alternatif Réservé) a été créé en 2021 avec 15 investisseurs financiers et entreprises. Le LCF3 a atteint un engagement total de 159 millions d'euros (dont 30 millions d'euros pour Danone). Ce nouveau fonds finance des projets à grande échelle soutenant les communautés rurales dans leur volonté de préserver ou restaurer leurs écosystèmes naturels et d'améliorer leurs moyens de subsistance au travers de pratiques agricoles durables. Au 31 décembre 2025, le LCF3 avait approuvé neuf projets.

4.1.6.4 Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale

Le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (L3F) a été créé en 2015 à l'initiative de Danone et Mars Inc., et ont été rejoints par Veolia et Firmenich en 2016. Il permet aux entreprises de sécuriser la qualité et la quantité de leur approvisionnement, en favorisant l'accès des petits exploitants agricoles à des pratiques plus durables, notamment des modèles de transition agroécologique tels que l'agroforesterie et l'agriculture régénératrice et de meilleurs revenus grâce à (i) des rendements soutenus et une réduction des coûts de production, (ii) à la diversification des cultures et des revenus des exploitations et une bonne connexion aux marchés. Ces projets contribuent à la préservation des écosystèmes agricoles à travers des pratiques agricoles qui allient productivité et respect de l'environnement. Au 31 décembre 2025, à la suite de la sortie de Veolia en 2025, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir en capital dans le L3F un montant total de 33,9 millions d'euros, dont 30 millions d'euros pour Danone. À ce jour, le comité d'investissement du fonds a approuvé 11 projets portant sur la noix de coco (deux projets), la vanille, le karité, la protection des bassins versants (deux projets : un au Mexique et un au Brésil), l'huile de palme, le cacao et les produits laitiers.

4.2 ÉTAT DE DURABILITÉ – INFORMATIONS GÉNÉRALES (ESRS 2)

4.2.1 BASE DE PRÉPARATION

4.2.1.1 Base générale pour la préparation de l'état de durabilité

Les chapitres 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)* à 4.6 *Rapport d'audit CSRD* ont été préparés en se basant sur la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) et les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) associées.

Le périmètre de consolidation qui est utilisé lors de l'application de la CSRD inclut les filiales de Danone consolidées par intégration globale pour l'établissement des comptes consolidés, à savoir celles dont Danone détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif.

L'état de durabilité couvre la chaîne de valeur amont et aval de Danone. En amont, la chaîne de valeur du Groupe concerne principalement l'agriculture et l'approvisionnement en matières premières et matériaux d'emballages. En aval, Danone s'appuie sur un modèle de distribution diversifié et adapté aux besoins des différents marchés.

Danone n'a pas fait usage de l'option qui lui permet d'omettre des informations particulières relatives à la propriété intellectuelle, à l'expertise ou aux résultats d'innovations, ou à des développements à venir ou affaires en cours de négociation.

4.2.1.2 Périmètre de reporting et publication d'informations relatives à des circonstances particulières

Circonstances particulières

En 2025, Danone a finalisé les acquisitions de participations majoritaires dans les sociétés suivantes :

- The Akkermansia Company, une entreprise belge pionnière dans le domaine des biotiques, renforçant ainsi son engagement dans la santé intestinale et la recherche dans le domaine des biotiques de nouvelle génération ;
- *Kate Farms*, une entreprise américaine spécialisée dans la nutrition médicale et du quotidien à base d'ingrédients biologiques d'origine végétale, renforçant ainsi son offre de nutrition spécialisée aux États-Unis.

Aucun impact significatif à signaler n'a été identifié dans les états de durabilité 2025.

Estimations concernant la chaîne de valeur

Afin de réaliser le *reporting* de durabilité, la direction doit réaliser des estimations qui lui permettront de définir certains indicateurs liés à la chaîne de valeur. Les principales estimations concernent les émissions du scope 3 et les emballages. Les détails relatifs à ces estimations sont décrits dans les chapitres consacrés à chaque ESRS.

Incertitudes liées aux résultats

Les estimations susmentionnées sont établies sur la base des informations disponibles et des conditions en vigueur à la fin de la période considérée. Les montants réels peuvent présenter des écarts par rapport à ces estimations.

Publication d'informations issues de la législation locale ou de référentiels d'information sur la durabilité généralement admis

Changement climatique

Les informations relatives au changement climatique publiées par Danone sont alignées avec les recommandations de la Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Les principaux chapitres de ce document comportant des informations liées à ces recommandations sont les suivants : 4.2.2.1 *Composition des organes de gouvernance de Danone, informations sur leurs rôles et responsabilités, et possibilités d'acquérir une expertise et des compétences liées aux enjeux de durabilité* et 4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités* au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*, 4.3.1.1 *Impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique* et 4.3.1.2 *Gestion des impacts, risques et opportunités matériels* au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*, 4.3.2 *Pollution (ESRS E2)*, 5.1 *Organes de gouvernance* et 1.6 *Facteurs de risques*.

Danone applique le GHG Protocol pour réaliser le *reporting* de ses émissions de gaz à effet de serre (GES).

4.2.1.3 Spécificités contextuelles

Le présent rapport relatif aux informations en matière de durabilité du Groupe faisant partie intégrante du rapport sur la gestion du Groupe, tel que requis par l'article L. 233-28-4 du Code de commerce (ci-après l'« État de Durabilité ») a été préparé et rédigé conformément aux exigences normatives applicables fixées, d'une part, par les ESRS, et d'autre part, par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 sur la Taxonomie.

Il a été construit en tenant compte des informations et des connaissances disponibles lors de sa préparation et dans un contexte de deuxième année d'application des dispositions de la CSRD, dans un paysage réglementaire qui demeure mouvant puisque le train de mesures Omnibus vient réviser et simplifier les ESRS existantes. La première série de normes révisées devrait être adoptée par la Commission européenne en 2026, sur la base de l'avis technique de l'EFRAG en date du 3 décembre 2025. Pour ce qui est des entreprises de la « première vague », les dispositions transitoires sont prolongées au moins pour l'exercice 2025 en vertu du règlement délégué « Quick Fix », entré en vigueur mi-novembre 2025.

D'une manière générale, la mise en œuvre de la CSRD au sein d'un grand groupe international opérant différentes activités dans de nombreux pays, avec une chaîne de valeur très étendue, demeure un exercice complexe. Ce travail a mobilisé de nombreuses équipes et nécessité la refonte des processus d'évaluation des impacts, la mise en place de nouveaux outils de collecte et d'analyse de données, ainsi que l'adaptation de la gouvernance de l'entreprise. La mise en œuvre de la CSRD a également été rendue difficile par l'existence d'incertitudes sur certains termes et définitions utilisés dans les ESRS, dans le contexte décrit ci-dessus.

En particulier, au sein de Danone, le présent État de Durabilité est caractérisé par des spécificités contextuelles :

- des incertitudes qui subsistent sur l'applicabilité de certains points de données et les méthodologies de calcul telles que prévues par les normes ESRS pour rendre compte de la maîtrise des dispositifs couvrant les impacts, risques et opportunités par le Groupe ;
- certaines informations requises par les normes ESRS qui n'étaient pas disponibles au 31 décembre 2025 en raison de l'absence de lignes directrices communes et partagées au sein du secteur ou d'une maturité insuffisante des outils de *reporting* pour isoler et traiter l'information.

Dans ce contexte basé sur des pratiques et recommandations de place évolutives ainsi qu'une meilleure connaissance de ces nouvelles dispositions réglementaires et normatives, le Groupe pourra être amené à revoir certaines pratiques de *reporting* et de communication dans les prochaines versions de son État de Durabilité au cours des exercices à venir.

De même, certaines estimations pourront être affinées au cours des périodes de *reporting* futures lorsque des informations plus pertinentes seront disponibles. Certaines méthodes d'estimation pourront également être modifiées ou adaptées en fonction de l'évolution des pratiques de place.

Par ailleurs, le niveau de robustesse du processus de collecte des informations a vocation à poursuivre sa progression, au fur et à mesure des exercices et de la montée en puissance des outils de collecte et d'analyse des données.

Les dispositifs de contrôle interne du Groupe liés à l'élaboration de l'information en matière de durabilité, et plus particulièrement les informations qui font nouvellement l'objet d'une publication seront progressivement renforcés sur la base de l'expérience acquise au cours des périodes de *reporting* précédents.

Le Groupe prévoit également de revoir et d'affiner périodiquement son processus d'évaluation de la matérialité des impacts, risques et opportunités liés à ses activités.

Ainsi, fidèle à sa démarche historique de transparence avec ses parties prenantes, le Groupe s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue dans cet exercice de *reporting* et de communication, pour tenir compte d'éventuelles normes supplémentaires, de nouvelles lignes directrices de l'EFRAG et des bonnes pratiques de place qui se dégageront.

4.2.2 GOUVERNANCE

4.2.2.1 Composition des organes de gouvernance de Danone, informations sur leurs rôles et responsabilités, et possibilités d'acquérir une expertise et des compétences liées aux enjeux de durabilité

Le développement durable fait partie intégrante de l'organisation de Danone. Ainsi, toutes les fonctions du Groupe soutiennent l'ambition et la démarche de développement durable par leur domaine d'expertise et leurs actions. Danone a par ailleurs mis en place une structure de gouvernance en la matière afin d'assurer une cohérence globale et l'efficacité des prises de décision concernant les principaux thèmes de durabilité (notamment pour l'ensemble des impacts, risques et opportunités matériels), comme décrit ci-après.

Organes de gouvernance du Groupe	Principales responsabilités liées au développement durable
Conseil d'Administration	La revue des enjeux de durabilité, incluant la stratégie, les engagements, les principaux objectifs et les politiques. Les plans d'action et les avancées réalisées, ainsi que la priorité accordée à des thématiques et politiques spécifiques figurent régulièrement à l'ordre du jour du Conseil d'Administration.
Comité CSR du Conseil d'Administration	L'examen de la stratégie de durabilité, des engagements, des politiques, des plans d'action et des avancées réalisées, le suivi du *reporting* de durabilité, des notations et classements extra-financiers ainsi que la prise en compte des attentes des parties prenantes sur les thématiques de développement durable.
Comité d'Audit du Conseil d'Administration	Le suivi du processus de *reporting* de durabilité, dont (a) l'analyse de double matérialité, (b) la certification des informations en matière de durabilité par les auditeurs de durabilité.
Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance du Conseil d'Administration	L'élaboration de recommandations au Conseil d'Administration portant sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment les critères de performance financière et extra-financière pour la rémunération variable.
Pour plus d'informations sur le Conseil d'Administration et ses Comités, voir le chapitre 5.1 *Organes de gouvernance* au chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise*.	

Instances de gouvernance internes	Principales responsabilités liées au développement durable
Comité Exécutif	L'élaboration de la stratégie de développement durable, la revue des objectifs de durabilité (Danone Impact Journey) ainsi que des feuilles de route, plans d'action et avancées réalisées en matière de développement durable, et la priorité accordée à des thématiques et politiques spécifiques, sous la direction du Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique. En outre : ■ les deux piliers Santé par l'Alimentation et Collaborateurs et Communautés du Danone Impact Journey sont supervisés par la Directrice Générale Recherche, Innovation, Ressources Humaines, Qualité et Sécurité Alimentaire ; ■ le pilier Nature du Danone Impact Journey est supervisé par le Directeur Général Opérations ; ■ l'allocation des ressources aux sujets de durabilité est supervisée par le Directeur Général Adjoint en charge des fonctions Finances, Technologies & Data ; et ■ la conformité, les activités de plaidoyer et l'engagement sont supervisés par le Secrétaire Général.
Responsables développement durable	La Directrice Générale du Développement Durable et la Vice-Présidente (VP) Relations Investisseurs et Finance Durable sont chargées de piloter le programme de développement durable avec les Responsables des piliers du Danone Impact Journey.
Responsables des piliers du Danone Impact Journey	La supervision opérationnelle du Danone Impact Journey est assignée par le Comité Exécutif comme suit : ■ la SVP Recherche et Innovation en Sciences Médicale et Nutritionnelle pilote le pilier Santé par l'Alimentation ; ■ le SVP Cycles et Achats (scope 3) et le SVP Excellence Opérationnelle Monde (scopes 1 et 2) assurent la gestion du pilier Nature ; ■ le VP Dialogue Social et Fondamentaux Sociaux assure la gestion du pilier Collaborateurs et Communautés.
Comité Impact Mondial	La définition de la stratégie de développement durable qui sera soumise au Comité Exécutif pour approbation, le suivi et le pilotage de la mise en œuvre du Danone Impact Journey, ainsi que la supervision et la direction du *reporting* et de la réputation de Danone en matière de développement durable. Le Comité est composé de membres de la direction des fonctions impliquées dans l'avancée de la feuille de route, notamment de sponsors du Comité Exécutif. En 2025, l'ancien Comité Mondial d'Engagement a été intégré au Comité Impact Mondial.
Comités de Pilotage des Zones	Le suivi des avancées réalisées au regard des objectifs et de la bonne mise en œuvre du Danone Impact Journey dans chaque zone.
Comité sur le Devoir de Vigilance	La supervision de la stratégie du Groupe et la conformité avec les réglementations en matière de diligence raisonnable de durabilité, qui comprend le respect de l'ensemble des obligations prévues à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce concernant le devoir de vigilance. Ce comité est co-présidé par la Directrice Générale du Développement Durable et la SVP Directeur Juridique, Affaires Réglementaires et Conformité.
Comité des Risques	La supervision d'un processus intégré de cartographie des risques stratégiques au niveau du Groupe, comprenant (i) une évaluation des risques stratégiques, opérationnels et structurels (dont les risques en matière de développement durable) et (ii) des plans d'atténuation. Le Comité est composé de cadres dirigeants issus de fonctions clés au sein de Danone. Pour plus d'informations sur la politique de Danone en matière de risques stratégiques, voir le chapitre 1.6 *Facteurs de risques.*
Comité des Politiques et Positions du Groupe	La supervision de l'ensemble des politiques et positions de Danone à l'échelle mondiale.

Pour plus d'informations sur le Conseil d'Administration, voir les chapitres 5.1 *Organes de gouvernance* et 5.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs* dans le chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise*, et pour en savoir plus sur l'intégration de la performance liée à la durabilité dans les régimes d'incitation, voir les chapitres 5.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance* et 5.4 *Détail des plans de rémunération long terme* également dans le chapitre 5.

4.2.2.2 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité

Collecte des données

Afin de garantir une cohérence entre les indicateurs sur tout le périmètre de *reporting*, des référentiels de *reporting* des données sociales, de sécurité, environnementales, de santé et de nutrition ainsi que des informations qualitatives rassemblées à partir du programme Danone Way [(1)] sont partagés et mis à jour chaque année à la suite de la consolidation des données et des commentaires des contributeurs. Ces référentiels détaillent les méthodologies à utiliser pour le *reporting* des indicateurs : définitions, principes méthodologiques, formules de calcul et facteurs standards.

Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité

Pour plus d'informations sur la gestion des risques et les contrôles internes de l'ensemble du Groupe, notamment sur le *reporting* de durabilité, voir respectivement les chapitres 1.6 *Facteurs de risques* et 1.7 *Environnement de contrôle* dans le chapitre 1 *Aperçu des activités, facteurs de risques*.

4.2.3 ACTIVITÉS DE DANONE

Danone opère dans des catégories en croissance, saines et en ligne avec les tendances de consommation du secteur de l'agroalimentaire, dans les catégories Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Eaux et Nutrition Spécialisée. Celles-ci sont présentées au chapitre 1.1 *Présentation de Danone*.

En 2025, Danone était présent dans cinq zones géographiques : l'Europe ; l'Amérique du Nord ; l'Amérique latine ; la Chine, l'Asie du Nord et l'Océanie ; et l'Asie, le Moyen-Orient et l'Afrique. Ces marchés sont présentés au chapitre 1.1 *Présentation de Danone* dans le chapitre 1 *Aperçu des activités, facteurs de risques*. Le Groupe dénombre 88 670 salariés, dont la ventilation par zone géographique est présentée au chapitre 4.4.1 *Personnel de l'entreprise (ESRS S1)*.

Pour son activité, Danone dépend principalement de la science et des intrants agricoles, présentés en détail dans le chapitre 4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)*. Le Groupe sert différents types de consommateurs et patients, comme indiqué dans le chapitre 4.4.4 *Consommateurs et patients (ESRS S4)*.

Les impacts, risques et opportunités matériels de Danone, ainsi que leur lien avec les activités du Groupe sont présentés dans les chapitres consacrés à chaque ESRS.

4.2.4 INTÉRÊT ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES

Depuis plus de 50 ans, Danone s'engage à créer un impact positif à travers son double projet, qui intègre des objectifs économiques et sociaux. En collaborant avec un écosystème diversifié de parties prenantes, le Groupe vise à construire un avenir plus durable et plus résilient. La collaboration permet non seulement de renforcer les relations, mais aussi de créer de la valeur pour ses parties prenantes, en favorisant à la fois la rentabilité et la responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

La gouvernance des parties prenantes garantit une structure qui encourage la création de valeur sur le long terme pour ces dernières, grâce au dialogue, ainsi qu'à un degré de responsabilisation et de transparence supérieur. Cette gouvernance incarne les principes fondamentaux de Danone en matière de dialogue avec les parties prenantes. Elle souligne ainsi la nécessité d'établir des processus décisionnels équilibrés qui prennent en compte les intérêts des parties prenantes et permettent de maintenir un dialogue régulier. Cela est essentiel pour garantir la durabilité à long terme de l'activité de Danone.

Danone dialogue avec les parties prenantes au niveau mondial, régional et local afin de comprendre leurs attentes et la manière dont les décisions et les activités du Groupe impactent les communautés et l'environnement dans lesquels il opère.

En 2024, Danone a élaboré 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.

Danone sollicite activement l'avis de ses parties prenantes lors de l'élaboration de politiques, des prises de position et des engagements sur des questions clés telles que le changement climatique ou les droits humains. Leurs retours servent de base aux prises de position et aux plans d'action de Danone, qui sont régulièrement examinés par la direction du Groupe. L'engagement de Danone à créer une valeur partagée et à favoriser une action collective avec ses parties prenantes soutient ses efforts dans la réalisation de son objectif de certification mondiale B Corp™.

En outre, Danone s'assure que les intérêts et l'avis des parties prenantes sont représentés. Pour cela, le Groupe fait appel à la surveillance du Conseil d'Administration, en particulier via le Comité CSR. L'analyse de double matérialité de Danone intègre les points de vue d'un large éventail de parties prenantes. Ses conclusions ont également été présentées au Comité d'Audit, avec un plan visant à examiner régulièrement les résultats et tenant compte des perceptions des parties prenantes internes et externes.

(1) *Danone Way est un programme de gestion des performances en matière de durabilité. Il s'appuie sur une campagne d'auto-évaluation annuelle consistant à identifier, apprécier et, le cas échéant, renforcer les progrès des Country Business Units au regard de leurs engagements de durabilité, en ligne avec les priorités et les engagements mondiaux en la matière. Ce programme est également utilisé pour mesurer l'implémentation des sujets matériels pour Danone et essentiels à son intégrité opérationnelle et à la poursuite de ses activités, dans les Country Business Units.*

Groupes de parties prenantes		Canaux de dialogue	Exemples d'initiatives	Couverture dans les ESRS
	Organismes industriels		■ Participation aux actions internationales en faveur du climat et aux initiatives en matière de paysages régénératifs dans le cadre de coalitions telles que le programme d'action de la COP28 (COP28 Action Agenda on Regenerative Landscapes), mené par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) dont Danone est membre. ■ Participation à des plateformes traitant des problématiques liées à l'eau, notamment la Water Resilience Coalition (Coalition pour la résilience à l'égard de l'eau), afin de soutenir la gouvernance durable de l'eau et la préservation collective des bassins versants. ■ Engagement auprès de la Coalition d'action contre les déchets plastiques du Consumer Goods Forum (CGF) pour mener des initiatives volontaires et transparentes pour améliorer la collecte et le recyclage du plastique, et collaboration dans le cadre de la Coalition pour les droits humains.	Tous
Société civile et autres organisations	Organisations non gouvernementales (ONG)	■ Partenariats stratégiques ■ Co-création de projets ■ Consultations régulières ■ Participation à des coalitions multipartites ■ Danone *Ethics Line* (DEL)	■ Participation à la Coalition des entreprises pour un traité mondial sur les plastiques, en collaboration avec le Fonds Mondial pour la Nature (WWF), pour plaider en faveur d'un accord des Nations Unies juridiquement contraignant sur la pollution plastique. ■ Partenariat avec la Fondation Ellen MacArthur, qui comprend le renouvellement de la signature des engagements mondiaux et la participation active à la Coalition des entreprises pour un traité mondial sur les plastiques. ■ Consultation d'ONG telles que la Earthworm Foundation et la Fair Labor Association afin d'éclairer les évaluations des risques en matière de droits humains et/ou les plans d'atténuation associés. ■ *Leadership* en matière de réduction des émissions de méthane grâce à des collaborations pré-concurrentielles telles que la Dairy Methane Action Alliance (DMAA) et participation active à l'accélérateur R&D consacré à la fermentation entérique du Global Methane Hub, qui permet de trouver des solutions innovantes en vue de leur commercialisation pour les producteurs laitiers du monde entier. ■ Participation, co-financement et participation au Conseil d'Administration du Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (L3F).	Tous
	Universitaires et scientifiques	■ Initiatives conjointes de recherche ■ Participation à des réseaux scientifiques ■ Partage d'expertise ■ Plateformes *open source* ■ Collaboration sur des projets à vocation sociale ■ Danone *Ethics Line* (DEL)	■ Recherche sur les dépendances des écosystèmes et les matières premières à fort impact à l'aide d'outils tels que le Biodiversity Risk Filter du WWF et les indicateurs sur l'état de la nature (*state of nature indicators)* pour soutenir les programmes relatifs à l'eau et à la biodiversité. ■ Développement de pratiques de gestion de l'eau grâce à un réseau historique d'hydrogéologues et d'agronomes spécialisés dans la transformation et le traitement de l'eau, comme la Convention de Ramsar sur les zones humides, dont l'objectif est de faciliter et de promouvoir la conservation durable et l'utilisation rationnelle des zones humides en tant qu'écosystèmes. ■ Collaboration avec les universités pour co-développer des projets à impact social et recueillir des informations sur les besoins des communautés tout au long de la chaîne de valeur.	Tous

Groupes de parties prenantes		Canaux de dialogue	Exemples d'initiatives	Couverture dans les ESRS
Communautés affectées		■ Partenariats avec les communautés ■ Consultations des *Country Business Units* ■ Fonds communautaires ■ Dialogue avec les représentants d'ONG ■ Danone *Ethics Line* (DEL)	■ Mise en œuvre par les sites et les usines de processus de dialogue incluant les parties prenantes afin de comprendre et de répondre aux préoccupations environnementales et sociales des communautés (projet Citizen Factories). ■ Adhésion à l'Initiative de circularité équitable pour soutenir les différentes parties prenantes de la chaîne de valeur du plastique. ■ Prise en compte des facteurs relatifs aux peuples autochtones et aux pratiques traditionnelles dans les programmes relatifs à la biodiversité et à l'agriculture régénératrice.	E2 E3 E4 E5 S3
Autorités publiques et décideurs politiques		■ Dialogues politiques ■ Participation à des groupes de travail sectoriels ■ *Reporting* de conformité spécifique ■ *Lobbying* responsable ■ Danone *Ethics Line* (DEL)	■ Engagement auprès des institutions de l'UE par le biais d'initiatives telles que l'engagement EU Pledge en faveur d'un marketing responsable envers les enfants et le règlement de l'UE sur la déforestation. ■ Collaboration dans le cadre du traité des Nations Unies sur les plastiques et avec la Fondation Ellen MacArthur pour plaider en faveur d'une meilleure politique en matière d'emballages et de plastiques, incluant des règles harmonisées pour les pays. ■ Coordination avec les organismes scientifiques et réglementaires de l'Union européenne, des États-Unis et de la Chine pour soutenir l'élaboration de normes en matière de sécurité alimentaire, de droits humains et de reporting de durabilité. ■ Engagement en faveur d'une politique climatique publique renforcée, notamment en participant aux échanges de la COP30 au Brésil afin de promouvoir des solutions agricoles d'atténuation et d'adaptation avec des partenaires tels que le WBCSD et la DMAA. ■ Engagement avec les gouvernements de l'UE et des États-Unis pour accompagner les fournisseurs agricoles vers des pratiques d'agriculture régénératrice.	E1 E2 E3 E5 S3 S4 G1
Personnel de l'entreprise	Salariés	■ Programmes de formation structurés ■ Ateliers d'équipe ■ Plateformes digitales ■ Enquêtes auprès des salariés ■ Dialogue régulier avec les représentants des ressources humaines, les syndicats et les représentants du personnel ■ Danone *Ethics Line* (DEL)	■ Dialogue social centralisé et local continu, renforcé par des programmes de développement visant à améliorer les compétences des salariés. ■ Déploiement d'une plateforme de formations en ligne accessible aux salariés du monde entier (Campus X). ■ Collecte des retours des salariés et des données relatives à leur engagement via l'enquête Danone People Survey (DPS). ■ Déploiement d'une formation de sensibilisation aux droits humains par le biais d'entretiens et d'ateliers entrant dans le cadre de l'analyse d'impact des sujets saillants en matière de droits humains et du processus de diligence raisonnable.	S1 G1
	Travailleurs externes	■ Ateliers d'équipe ■ Entretiens dans le cadre des audits de sites Danone ■ Danone *Ethics Line* (DEL)	■ Déploiement d'une formation de sensibilisation aux droits humains par le biais d'entretiens et d'ateliers entrant dans le cadre de l'analyse d'impact des sujets saillants en matière de droits humains et du processus de diligence raisonnable. ■ Intégration des travailleurs externes dans le processus de diligence raisonnable des opérations de Danone, à la suite de l'analyse d'impact des sujets saillants en matière de droits humains.	S1

Groupes de parties prenantes		Canaux de dialogue	Exemples d'initiatives	Couverture dans les ESRS
Travailleurs de la chaîne de valeur	Agriculteurs et partenaires agricoles	■ Partenariats contractuels à long terme (contrats dits *Cost Performance Model* – CPM) ■ Co-développement de projets ■ Soutien financier direct et sessions de formation ■ Danone *Ethics Line* (DEL)	■ Dialogue avec les agriculteurs, y compris les petits exploitants, dans le cadre du Regenerative Agriculture Program (Programme d'Agriculture Régénératrice) qui protège la biodiversité et soutient la transition vers des modèles agricoles plus résilients. ■ Mise en place de contrats CPM à long terme pour améliorer la visibilité sur le prix des produits alimentaires et du lait, et renforcer la résilience financière. ■ Lancement de la Danone Milk Academy pour doter les producteurs laitiers partenaires des connaissances et des outils dont ils ont besoin pour s'adapter et prospérer en tant qu'entreprises modernes et résilientes. ■ Engagement avec des partenaires stratégiques, tels que Corteva et Zoetis, dans le cadre du Programme Partner for Growth (P4G). La durabilité de l'agriculture forme l'un des piliers de collaboration identifiés par le programme.	E1 E2 E3 E4 E5 S2
	Fournisseurs et Sous-traitants	■ Évaluations des risques environnementaux et sociaux ■ Diligences raisonnables en matière de droits humains ■ Audits de tiers ■ Co-développement de plans d'action ■ Ateliers de renforcement des capacités ■ Danone *Ethics Line* (DEL)	■ Mise en œuvre du programme RESPECT afin d'évaluer et de contrôler les performances environnementales et sociales des fournisseurs par le biais d'audits réalisés par des tiers. ■ Collaboration avec les principaux fournisseurs pour co-développer des solutions d'emballage circulaire, impliquant une coordination interne entre les équipes Achats, Recherche et Innovation, et Opérations, ainsi que des investissements guidés avec des partenaires pour la fabrication de matériaux recyclés à intégrer dans les produits Danone. ■ Partenariat avec la Fondation Road Transport Due Diligence (RTDD) pour soutenir la transparence de la chaîne d'approvisionnement et l'amélioration des conditions de travail des chauffeurs routiers. ■ Déploiement de plans de décarbonation par le biais du Programme d'engagement des fournisseurs d'ingrédients laitiers de Danone.	E1 E2 E3 E4 E5 S2
Consommateurs et patients	Consommateurs et patients, incluant les consommateurs finaux, les établissements de santé et les distributeurs	■ Centres de contact locaux et canaux de retours consommateurs ■ Campagnes de sensibilisation ■ Initiatives de co-développement ■ Consultations médicales spécialisées ■ Danone *Ethics Line* (DEL)	■ Engagement par le biais de centres de contact locaux, d'enquêtes et de canaux éthiques afin de co-développer des stratégies de qualité et de sécurité alimentaire alignées sur les normes et les méthodologies en la matière. ■ Collaboration avec les consommateurs, les patients et les autres parties prenantes dans le cadre d'études à 360° et de consultations permettant de définir l'ambition du pilier « Santé par l'Alimentation ». ■ Co-développement d'initiatives d'emballages circulaires, comme des systèmes de réutilisation et de retour, avec les clients des secteurs de la vente et de l'hôtellerie-restauration.	E1 S4
Communauté financière et parties prenantes	Actionnaires, investisseurs, Autres parties prenantes financières (analystes, régulateurs)	■ Assemblée Générale ■ Communication avec les investisseurs et événements ■ Échanges réguliers avec les investisseurs et les analystes financiers ■ Partenariats d'investissement à impact ■ Publications réglementaires et volontaires	■ Participation à des notations et classements extra-financiers pour favoriser la transparence et l'amélioration continue des performances en matière de développement durable. ■ Dialogue avec les investisseurs par le biais de présentations aux analystes, de *roadshows* et d'appels à publication afin de répondre aux thématiques financières et extra-financières. ■ Organisation de l'Assemblée Générale, y compris les séances de questions-réponses ouvertes avec la direction et les réponses aux questions écrites des actionnaires.	Tous

4.2.5 GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

En 2024, Danone a actualisé son analyse de matérialité afin de répondre aux nouvelles exigences réglementaires de la CSRD et des ESRS associées, publiées dans le Journal officiel de l'Union européenne en décembre 2023. Ces réglementations exigent que le *reporting* de durabilité soit basé sur le concept de double matérialité.

L'analyse de double matérialité a été menée de mai 2023 à février 2024 et a ensuite été étayée par des consultations avec les parties prenantes externes de mars à juillet 2024. Elle s'est conclue par une réunion d'approbation avec le Comité Mondial d'Engagement de Danone qui s'est tenue en décembre 2024. En 2025, Danone a actualisé son analyse de matérialité pour s'aligner sur les pratiques du marché. Cette mise à jour a été approuvée par le Comité Impact Mondial (auquel le Comité Mondial d'Engagement a été intégré) en septembre 2025, et présentée au Comité d'Audit en février 2026.

4.2.5.1 Analyse de double matérialité

Les enjeux de durabilité pertinents pour l'analyse ont été identifiés en tenant compte des thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes des ESRS, des thématiques matérielles historiques de Danone, des pratiques des pairs et des normes sectorielles reconnues.

Les enjeux de durabilité ont ensuite été traduits en impacts, risques et opportunités bruts, en tenant compte des activités, de la chaîne de valeur et des produits et services vendus par Danone.

Le processus d'identification repose en grande partie sur la cartographie des risques actuels de Danone (telles que la cartographie annuelle des risques stratégiques du Groupe et le Plan de Vigilance au chapitre 4.7 *Plan de vigilance*), les réponses du Groupe aux questionnaires du Carbon Disclosure Project (CDP) portant sur le climat, l'eau et les forêts, et des études externes.

Les impacts, risques et opportunités bruts ont ensuite été examinés et évalués par les experts internes de Danone qui ont utilisé différents outils et études présentés dans chaque ESRS pour identifier et mesurer les impacts, risques et opportunités matériels.

Analyse de matérialité d'impact

Les impacts en matière de durabilité désignent les effets que les sociétés exercent ou pourraient exercer sur l'environnement et la population, notamment les effets sur leurs droits, en raison de leurs activités ou de leurs relations d'affaires. Les impacts indiquent les contributions, positives ou négatives, des sociétés au développement durable. La matérialité de ces impacts a été évaluée sur une base brute, c'est-à-dire avant toute action ou mesure de gestion mise en œuvre par Danone.

La matérialité des impacts réels ou potentiels a été évaluée par les experts internes compétents pour les enjeux de durabilité qu'ils supervisent à l'aide de quatre facteurs requis par les normes ESRS : l'ampleur, l'étendue, le caractère irrémédiable (ces trois facteurs permettant d'évaluer la gravité) et la probabilité. En ce qui concerne les impacts négatifs potentiels sur les droits humains, le facteur de gravité prime sur celui de la probabilité

Analyse de matérialité financière

Les risques et opportunités financiers en matière de durabilité désignent un événement ou contexte incertain, en matière sociale, environnementale ou de gouvernance, qui, s'il survient, pourrait avoir un effet financier matériel, positif ou négatif, sur les modèles économiques, la stratégie d'entreprise et de développement durable des sociétés. Ils peuvent également impacter la capacité des sociétés à atteindre leurs objectifs et leurs cibles ainsi qu'à créer de la valeur. À ce titre, ils pourraient influencer leurs décisions ainsi que leurs relations d'affaires en ce qui concerne les enjeux de durabilité. Ces risques et opportunités sont évalués sur une base brute, c'est-à-dire avant toute action mise en œuvre par Danone (ils diffèrent donc du risque identifié par l'analyse menée au chapitre 1 *Aperçu des activités, facteurs de risques* du Document d'Enregistrement Universel).

La matérialité financière a été évaluée à l'aide de trois facteurs : l'effet financier actuel, l'effet financier à long terme et la probabilité. Les effets financiers ont été classés conformément au cadre de notation interne de Danone pour cartographier les risques stratégiques.

Deux types d'experts ont été sollicités pour réaliser l'analyse de matérialité financière :

- dans un premier temps, des experts thématiques internes ont évalué les risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, en s'appuyant sur les facteurs mentionnés précédemment ;
- ensuite, les équipes qui supervisent les thèmes financiers au sein du Groupe, telles que les équipes Finance Durable, Stratégie, et Consolidation & *Reporting*, ont analysé les résultats sous l'angle de la matérialité financière.

Évaluation finale

Une fois les analyses de matérialité financière et de matérialité d'impact achevées, les résultats ont été consolidés afin d'obtenir une vue d'ensemble, et des seuils de matérialité ont par la suite été appliqués.

Les seuils de matérialité ont été déterminés à l'aide d'une approche qualitative selon l'importance de l'information pour les parties prenantes, la continuité et l'alignement avec la stratégie du Groupe, ainsi que la continuité et l'alignement avec les précédentes analyses de matérialité.

Processus d'approbation

Les résultats de l'analyse de matérialité ont été revus et approuvés par les responsables des piliers du Danone Impact Journey et le Comité Mondial d'Engagement. Ils ont ensuite été présentés au Comité d'Audit en avril 2024, puis au Conseil d'Administration en octobre de la même année, avant d'être publiés dans le Document d'Enregistrement Universel. Le processus pour les risques liés à la nature s'est déroulé jusqu'en février 2025. En 2025, Danone a actualisé son analyse de matérialité pour s'aligner sur les pratiques de place. Cette mise à jour a été validée par le Comité Impact Mondial en septembre 2025, et présentée au Comité d'Audit en février 2026.

4.2.5.2 Impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'analyse de double matérialité

	Catégorie	Position dans la chaîne de valeur – Amont	Activités propres	Aval	Couverture dans les ESRS
Émissions de GES Les émissions de GES générées par les sites et la chaîne de valeur, notamment les activités agricoles, contribuent au changement climatique.	Impact négatif	x	x	x	E1 E4
Risques climatiques liés à la chaîne d'approvisionnement en lait (stress hydrique et stress thermique principalement) Le risque climatique le plus important pour la chaîne d'approvisionnement du lait est le stress hydrique qui pourrait impacter le rendement des cultures destinées à l'alimentation animale dans certaines régions. De plus, le stress thermique pourrait entraîner une baisse du rendement des vaches laitières, en particulier en été.	Risque	x			E1
Risques climatiques portant sur d'autres ingrédients agricoles prioritaires Le changement climatique et la rareté de l'eau, y compris les effets des épisodes de sécheresse, pourraient avoir un impact négatif sur les rendements des cultures et des arbres.	Risque	x			E1
Dangers aigus et chroniques affectant les sites (usines, entrepôts, bureaux, sites de co-fabrication) Les risques climatiques liés à la température, au vent, à l'eau (sécheresse) et à la masse solide (érosion des sols, glissements de terrain, tremblements de terre) pourraient causer des dommages aux sites et entraîner des jours d'interruptions de l'activité.	Risque		x		E1
Mesures réglementaires et restrictions des distributeurs en matière d'emballages Les mesures réglementaires et les restrictions des distributeurs en matière d'emballages représentent un risque dans la mesure où elles pourraient nuire à la licence d'exploitation du Groupe. Elles pourraient par exemple entraîner une augmentation des coûts de mise en conformité réglementaire, des sanctions juridiques, des interdictions, des amendes et/ou une diminution des ventes.	Risque			x	E1
Augmentation du prix du carbone (directe et indirecte) L'augmentation du prix du carbone pourrait s'appliquer sur la chaîne de valeur du Groupe, car divers mécanismes de taxation du carbone et systèmes d'échange de quotas d'émission (ETS) sont déjà en place au niveau mondial et pourraient continuer à être développés à l'avenir.	Risque	x	x	x	E1
Adoption d'alternatives d'origine végétale La consommation de protéines animales (en particulier la viande) pourrait diminuer en raison de la transition climatique, ce qui se traduirait par une augmentation de la consommation de Produits d'Origine Végétale. La pression exercée sur la consommation globale de protéines animales pourrait créer des opportunités pour les segments les plus nutritifs et avec la meilleure empreinte écologique (par exemple, le yaourt par rapport au fromage).	Risque			x	E1
Pollution induite par les activités propres Les effluents générés par les usines et rejetés dans le milieu naturel peuvent avoir un impact sur les écosystèmes, en raison notamment de leur teneur en matière organique et de leur salinité. En cas de négligence, l'environnement ainsi que la santé des salariés et des populations locales peuvent s'en trouver négativement affectés.	Impact négatif		x		E2
Pollution induite par les activités agricoles Les activités agricoles liées à la production de lait frais et de cultures peuvent avoir un impact sur la pollution de l'air, de l'eau et/ou des sols notamment issue de la gestion du fumier et d'une utilisation excessive d'engrais et de pesticides.	Impact négatif	x			E2 E4 S3

	Catégorie	Position dans la chaîne de valeur – Amont	Activités propres	Aval	Couverture dans les ESRS
Pollution induite par la logistique Les modes de transports utilisés pour la logistique génèrent des émissions pouvant contribuer à la pollution de l'air.	Impact négatif	x	x	x	E2
Pollution induite par les emballages plastiques Une mauvaise gestion de la fin de vie des emballages plastiques peut entraîner une pollution des sols et de l'eau, une détérioration de la biodiversité ainsi qu'une augmentation des émissions de GES.	Impact négatif			x	E2 E5 S3
Utilisation de l'eau L'utilisation de l'eau des sources d'eau de surface et souterraine, notamment pour les activités agricoles et opérationnelles, peut avoir un impact sur la disponibilité locale de la ressource en eau.	Impact négatif	x	x		E3 E4 S3
Perte d'espèces Certaines pratiques agricoles peuvent être associées à l'agriculture intensive qui peut participer à la perte d'espèces.	Impact négatif	x			E4
Changement dans les écosystèmes Les changements dans les écosystèmes (tels que la sécheresse, la chaleur, la pollution des sols ou la perte de biodiversité) associés à des événements climatiques plus extrêmes (comme les cyclones ou les feux de forêt) pourraient entraîner des risques pour le Groupe, tels que des difficultés dans la production des cultures au sein de sa chaîne de valeur, et donc une baisse des rendements, une augmentation des coûts, des changements de fournisseurs, ou la nécessité pour lui d'investir dans la recherche ou de changer de type de culture.	Risque	x			E4
Déforestation et changement d'affectation des terres Les activités d'approvisionnement peuvent conduire à la déforestation et au changement d'affectation des terres causés par l'expansion agricole.	Impact négatif	x			E4 E5
Utilisation de ressources vierges pour les emballages L'utilisation de matières premières vierges pour les emballages peut contribuer à l'épuisement des ressources, à la déforestation et à l'augmentation des émissions de GES.	Impact négatif	x			E5
Pertes et gaspillage alimentaires Les pertes et le gaspillage alimentaires peuvent survenir au stade de production et se traduire par un gaspillage des ressources et par des émissions de méthane lors de la mise en décharge.	Impact négatif			x	E5
Travail forcé Le travail forcé a des conséquences physiques, mentales et économiques significatives sur les individus, réduisant leur vie à des conditions d'esclavage, de pauvreté, d'endettement et portant atteinte à leur droit fondamental de mener une vie digne. Les populations vulnérables les plus exposées au risque de travail forcé comprennent les travailleurs migrants et saisonniers, ainsi que les personnes embauchées par l'intermédiaire d'agences de travail.	Impact négatif	x	x	x	S1 S2
Travail des enfants Le travail des enfants peut priver les enfants de leur enfance, de leur potentiel et de leur dignité, entraver leur scolarité et nuire à leur développement physique et mental. Cette pratique peut perpétuer les cycles de pauvreté et d'exploitation.	Impact négatif	x		x	S2
Discrimination et/ou harcèlement Le manque d'inclusion et les atteintes aux droits humains peuvent avoir un impact négatif sur les conditions de travail, affecter considérablement la santé mentale et physique des personnes visées et avoir de plus grandes conséquences socio-économiques.	Impact négatif	x	x	x	S1 S2

	Catégorie	Position dans la chaîne de valeur – Amont	Activités propres	Aval	Couverture dans les ESRS
Horaires de travail et période de repos adéquate Des horaires de travail excessifs ou le refus d'accorder des périodes de repos adéquates aux travailleurs peuvent induire une dégradation de la santé physique et mentale, une augmentation du risque d'accidents du travail et des difficultés à respecter le droit à la vie privée et familiale.	Impact négatif	x	x	x	S1 S2
Salaire décent Des travailleurs ne percevant pas un salaire décent peuvent se retrouver dans l'incapacité de subvenir à leurs besoins essentiels ou à ceux de leur famille. Ce droit fondamental à un salaire décent peut avoir un impact sur d'autres droits humains, tels que la santé et l'éducation.	Impact négatif	x	x	x	S1 S2
Négociation collective Dans certains pays, les droits des travailleurs à la liberté d'association et à la négociation collective ne sont pas reconnus ou appliqués, ce qui peut nuire à leurs conditions de travail et avoir d'autres effets négatifs tels qu'un salaire inadéquat, des horaires de travail excessifs, de la discrimination et du harcèlement.	Impact négatif	x	x	x	S1 S2
Santé, sécurité et bien-être Les travailleurs peuvent être confrontés à des risques physiques et psychosociaux en matière de santé et de sécurité, y compris des incidents pouvant avoir de graves conséquences (maladies professionnelles, stress, blessures ou décès) susceptibles d'entraver la capacité des salariés à travailler et à gagner leur vie sur le long terme, et impliquant également des conséquences socio-économiques collectives significatives.	Impact négatif	x	x	x	S1 S2
Risques liés aux accidents du travail Dans le cadre des opérations et activités de Danone, des accidents du travail pourraient se produire sur certains sites, exposant les salariés à des blessures.	Risque		x		S1
Formation et développement Un investissement inadéquat dans la formation et le développement peut entraver la capacité des salariés à s'adapter à l'évolution des exigences en matière de compétences, ce qui impacterait négativement leur employabilité à long terme et leur sentiment d'accomplissement au sein de la société.	Impact négatif		x		S1
Risque de réputation lié à des violations des droits humains Des violations des droits humains dans sa chaîne de valeur pourraient nuire à la réputation de Danone. Les avertissements publics lancés par les médias, les ONG et les lanceurs d'alerte pourraient lui faire une mauvaise publicité, et ainsi avoir un impact négatif sur ses ventes et sa rentabilité.	Risque	x		x	S2
Contrôle réglementaire en cas de violations des droits humains Des organismes de réglementation pourraient renforcer leur surveillance des activités et des chaînes d'approvisionnement de Danone s'ils identifient des violations des droits humains, ce qui pourrait entraîner des actions coercitives, des risques de litiges et des amendes significatives.	Risque	x		x	S2
Interruption de la production en cas de violations des droits humains Les violations des droits humains au sein de la chaîne de valeur de Danone pourraient déclencher des grèves ou des contestations sociales, conduisant à des pertes de journées de travail et des interruptions d'approvisionnement. Ces dernières pourraient entraîner une diminution de la productivité, des arrêts de production, des retards opérationnels et des pertes financières.	Risque	x		x	S2

	Catégorie	Position dans la chaîne de valeur – Amont	Activités propres	Aval	Couverture dans les ESRS
Violations des droits fonciers Les violations des droits fonciers par les fournisseurs peuvent avoir de graves répercussions sur les communautés locales et les peuples autochtones. Ces impacts comprennent : ■ la perte d'accès aux terres en raison d'acquisitions forcées ou de litiges fonciers, pouvant entraîner des déplacements sans compensation équitable et la perte des moyens de subsistance ou de lieux d'importance culturel ; ■ la dégradation de l'environnement ou une réinstallation inadéquate, affectant les conditions de logement et l'accès aux ressources naturelles essentielles à la subsistance ; ■ des menaces ou violences à l'encontre des défenseurs des droits fonciers, en particulier en réponse à des manifestations ou à des activités de plaidoyer.	Impact négatif	x			S3
Qualité et sécurité alimentaire Tout problème de qualité et de sécurité alimentaire peut avoir des effets négatifs sur la santé, résultant de dangers liés aux matières premières, aux emballages ou aux produits finis (contaminants chimiques et microbiologiques, corps étrangers ou allergènes), ou encore d'une utilisation inappropriée des produits.	Impact négatif			x	S4
Risques pour la santé humaine liés aux emballages Les emballages plastiques et les matériaux additifs utilisés tout au long du cycle de vie des emballages pourraient présenter des risques pour la santé humaine.	Impact négatif			x	S4
Atteinte à la réputation liée à des problèmes de qualité et de sécurité alimentaire En cas de problème de qualité ou de sécurité alimentaire (altération, problème lié à l'odeur, au goût, à l'aspect ou à l'emballage du produit, problème d'étiquetage, etc.), Danone pourrait voir sa réputation entachée, ce qui entraînerait une perte de parts de marché et de revenus.	Risque			x	S4
Qualité nutritionnelle des produits Le développement et la commercialisation de produits alignés sur les préférences des consommateurs et l'évolution de leurs besoins nutritionnels peuvent influencer les habitudes alimentaires en augmentant la consommation de produits plus sains et en favorisant des régimes alimentaires plus équilibrés.	Impact positif			x	S4
Accompagner les besoins nutritionnels Le développement et la commercialisation de produits de nutrition spécialisée permettent d'accompagner les patients atteints de certaines pathologies – aussi bien pendant leur traitement que durant leur convalescence ou tout au long de leur maladie de longue durée – et aident à réduire les carences nutritionnelles entre les consommateurs.	Impact positif			x	S4
Part de marché des produits sains Une augmentation de la demande des consommateurs pour des produits plus sains peut conduire à des gains de parts de marché des sociétés proposant ces produits.	Opportunité			x	S4
Contrôle réglementaire de la qualité nutritionnelle Un contrôle réglementaire accru pourrait exposer Danone à des risques significatifs en matière d'application de la loi, de litiges ou de fiscalité.	Risque			x	S4
Pratiques marketing responsables Les pratiques de marketing peuvent influencer de manière positive le comportement des consommateurs en favorisant des choix alimentaires plus sains et plus durables. Elles incluent notamment la fourniture d'informations nutritionnelles interprétatives, la promotion de modes de vie et de régimes alimentaires sains, le soutien à l'allaitement, la promotion d'une bonne hydratation, le marketing responsable de lait infantile et l'offre d'alternatives flexitariennes.	Impact positif			x	S4

	Catégorie	Position dans la chaîne de valeur – Amont	Position dans la chaîne de valeur – Activités propres	Position dans la chaîne de valeur – Aval	Couverture dans les ESRS
Protection des lanceurs d'alerte L'absence de mécanismes d'alerte sécurisés et accessibles peut décourager les individus de signaler des pratiques contraires à l'éthique ou préjudiciables, laissant ces risques non traités. Sans une protection adéquate, les lanceurs d'alerte peuvent être victimes de représailles, d'isolement ou se trouver en situation de détresse émotionnelle, ce qui peut fragiliser la confiance et empêcher la détection précoce des problèmes éthiques, de conformité ou liés aux droits humains.	Impact négatif	x	x	x	G1
Utilisation abusive ou violation des données personnelles Le respect de la vie privée et la protection des données personnelles sont des droits individuels fondamentaux. Les atteintes à la confidentialité, à la disponibilité et à l'intégrité des données personnelles peuvent entraîner des conséquences préjudiciables sur les droits et libertés individuels (p. ex. discrimination, fraude, usurpation d'identité) et compromettre le respect des réglementations et normes applicables.	Impact négatif	x	x	x	G1
Dialogue avec le secteur public et les parties prenantes L'absence de lignes directrices internes sur les pratiques de *lobbying* et de plaidoyer responsables, ainsi qu'un dialogue inadéquat avec le secteur public et les parties prenantes (incluant les gouvernements, les ONG et les communautés locales) peuvent considérablement entraver les progrès dans l'élaboration de solutions communes et de politiques rationnelles visant à traiter les questions clés de santé publique, sociales et environnementales.	Impact négatif	x	x	x	G1
Atteinte au bien-être animal au sein de la chaîne de valeur Les animaux ont un rôle essentiel dans l'agriculture, en particulier dans l'industrie laitière. Dans les activités d'élevage en amont de la chaîne de valeur agricole, la surpopulation animale (avec des risques accrus de blessures, de maladies, d'infections et de stress), des abris ou des systèmes de ventilation inadéquats pour se protéger des différentes conditions météorologiques, des pratiques de reproduction forcées ou l'utilisation d'hormones pour stimuler la croissance peuvent avoir des conséquences néfastes sur le bien-être animal.	Impact négatif	x			G1

4.2.6 INFORMATIONS TRANSVERSALES

4.2.6.1 Danone *Ethics Line* : le mécanisme d'alerte de Danone

Depuis 2017, la Danone *Ethics Line* (DEL) permet aux lanceurs d'alerte de faire part de leurs préoccupations concernant tout acte répréhensible en violation réelle ou potentielle du Code de Conduite des Affaires de Danone ou d'une autre de ses politiques (par exemple, Conformité, Cybersécurité, Achats), mais aussi des codes de pratique applicables ou des lois et réglementations, et plus généralement, tout comportement illégal, pratique financière inappropriée ou activité présentant un risque pour l'environnement ou les droits humains.

La DEL est accessible à toutes les parties prenantes, aussi bien aux salariés actuels et anciens de Danone, qu'aux travailleurs de sa chaîne de valeur (travailleurs employés par des agences de travail temporaire ou des prestataires de services externes, entrepreneurs indépendants), fournisseurs, communautés locales et autres tiers.

Elle est disponible en 56 langues, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à travers le monde, en ligne ou par téléphone, à l'adresse suivante : www.danoneethicsline.com.

Protection des lanceurs d'alerte

Danone garantit la protection des lanceurs d'alerte, comme indiqué dans sa déclaration de signalement. Cette déclaration est disponible sur le site internet de Danone et sur la page d'accueil du mécanisme d'alerte.

Disposer d'une plateforme sécurisée qui protège ses utilisateurs et crée un espace où ils peuvent s'exprimer de manière anonyme peut permettre d'augmenter le nombre de signalements et ainsi d'optimiser l'atténuation des sujets potentiels.

Danone revoit et améliore régulièrement la DEL comme il le fait pour l'ensemble de ses politiques et cadres obligatoires.

Traitement des signalements

Le Groupe a mis en place des procédures détaillées pour étudier l'ensemble des signalements, internes ou externes, de manière rapide, indépendante et objective.

Lorsque les signalements sont suffisamment complets pour procéder à une enquête, l'équipe mondiale chargée de l'Intégrité et de la Conformité et/ou l'équipe mondiale chargée de la Conformité des Ressources Humaines et du Droit du Travail (sauf si le lanceur d'alerte choisit de faire examiner sa demande au niveau local, conformément à la législation de l'UE) désigne alors un enquêteur indépendant, interne ou externe.

Les atteintes graves du point de vue de l'intégrité sont traitées en collaboration avec le Comité Danone *Ethics Line* (Danone *Ethics Line Committee*, DELC). En ce qui concerne les sujets liés à l'environnement de travail, y compris les droits humains, ces atteintes sont traitées avec la Directrice Générale Ressources Humaines, membre du Comité Exécutif.

En ce qui concerne les préoccupations liées à l'environnement de travail, soulevées par ou à l'encontre de salariés hors Danone, l'équipe Conformité des Ressources Humaines est généralement épaulée par les équipes chargées du Développement Durable (en matière d'achats) et des Droits Humains pour traiter les signalements.

Enquêtes et actions de remédiation en cas d'incidents liés à la conduite des affaires

Les violations graves identifiées via la DEL et les non-conformités identifiées lors des contrôles et des audits du Groupe font l'objet d'actions de remédiation prises en collaboration avec les experts internes compétents au sein du Groupe. Ces mesures sont supervisées par le Secrétaire Général ou la Directrice Générale Ressources Humaines selon le sujet de l'incident.

Ces plans de remédiation et/ou d'atténuation peuvent notamment donner lieu à des améliorations de processus, des mesures disciplinaires et des sanctions, des initiatives de formation et de communication, et au renforcement du contrôle de l'équipe de Conformité via un comité de pilotage chargé de superviser la mise en œuvre des mesures correctives.

De plus, en 2025, Danone a mis en œuvre des lignes directrices pour la remédiation en matière de droits humains. De plus amples informations sur ces lignes directrices sont disponibles au paragraphe Déployer le processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains (HRDD) du chapitre 4.4.1 *Personnel de l'entreprise (ESRS S1)*.

Suivi des préoccupations et des incidents

Tout individu qui fait part de ses préoccupations via la DEL reçoit un accusé de réception dans un délai de sept jours. Dans la rubrique « Lanceur d'alerte interne » de la DEL, chaque lanceur d'alerte est tenu informé des évolutions de l'enquête et reçoit un résumé, à l'issue de celle-ci, confirmant si sa préoccupation a été jugée fondée et si des actions de remédiation ont été prises. Si l'enquête dure plus de trois mois, le lanceur d'alerte est informé de son état d'avancement.

Les signalements effectués via la DEL font l'objet d'un suivi particulier et les statistiques annuelles du dispositif sont communiquées chaque année au Conseil de Conformité et d'Éthique du Groupe, au DELC et au Comité d'Audit du Conseil d'Administration.

4.2.6.2 Présentation des politiques

Politiques de Danone	Principaux éléments et objectifs généraux	Champ d'application	Plus haut niveau de responsabilité	Référence à des normes tierces (le cas échéant)	Mise à disposition de la politique	Couverture dans les ESRS
PLAN DE TRANSITION CLIMATIQUE	Présente l'approche de Danone pour atteindre ses objectifs de réduction des émissions de GES à l'horizon 2030 basés sur la science, conformément à une trajectoire de 1,5 °C, et pour parvenir à zéro émission nette et neutraliser les émissions résiduelles d'ici 2050. Cette approche s'appuie sur huit leviers qui sont les opérations directes, le lait, les autres ingrédients, les emballages, la logistique, la co-fabrication, l'engagement des fournisseurs et la conception bas carbone. Le plan est présenté en détail au chapitre ESRS E1.	Propres activités et chaîne de valeur	Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique [a] et Directeur Général Opérations	SBTi	Site internet de Danone	E1 E2 E4
REGENERATIVE AGRICULTURE PROGRAM (PROGRAMME D'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE)	Définit l'ambition de Danone en matière d'agriculture régénératrice à travers trois piliers : la protection des sols, de l'eau et de la biodiversité ; l'autonomisation des générations d'agriculteurs dans la transition vers l'agriculture régénératrice, pour renforcer la résilience des exploitations et avoir un impact positif sur la nature (climat, sols, eau, biodiversité) et sur les moyens de subsistance des agriculteurs ; et la promotion du bien-être animal.	Propres activités et chaîne de valeur des ingrédients clés : lait, avoine, amandes, soja, certains fruits et légumes	Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique [a] et Directeur Général Opérations	Référentiel Regenerating Together de la Plateforme Sustainable Agriculture Initiative	Bibliothèque interne	E1 E2 E3 E4 E5
CLEAN WATER STANDARDS	Préviennent et limitent la pollution de l'eau induite par ses activités en définissant des indicateurs clés de performance et des seuils de conformité concernant les rejets d'eaux usées traitées dans l'environnement. Elles reposent sur neuf indicateurs : Demande Chimique en Oxygène (DCO), Demande Biochimique en Oxygène (DBO), Matières solides En Suspension Totales (MEST), azote Total (NT), phosphore Total (PT), huiles et graisses, conductivité, pH et température.	Propres activités	Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique [a] et Directeur Général Opérations	Clean Water Act (États-Unis), Directive européenne relative au traitement des eaux urbaines résiduaires	Bibliothèque interne	E2
PACKAGING POLICY (POLITIQUE EMBALLAGES)	Traite de l'abandon progressif par Danone de l'utilisation de ressources vierges, notamment via une augmentation relative de l'utilisation de ressources secondaires (recyclées), ainsi que de l'approvisionnement durable, l'utilisation de ressources renouvelables et la gestion de la fin de vie des produits.	Propres activités et chaîne de valeur	Directeur Général Opérations et Directrice Générale Recherche et Innovation	Nouvelle Économie des Plastiques de la Fondation Ellen MacArthur	Bibliothèque interne	E1 E2 E5 S3
POLITIQUE EAU	Présente les normes et les engagements de Danone dans le cadre d'une approche intégrée et multipartite de la gestion durable de l'eau. Elle offre au Groupe une base pour préserver et restaurer les bassins versants où il opère, et réduire son empreinte hydrique à tous les niveaux de sa chaîne de valeur, tout en améliorant l'accès à l'eau potable saine.	Propres activités et chaîne de valeur	Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique [a] et Directeur Général Opérations		Site internet de Danone	E3 E4 S3
SUSTAINABLE SOURCING POLICY (POLITIQUE D'ACHATS DURABLES)	Établit les normes de Danone en matière environnementale, sociale et d'éthique des affaires à respecter pour ses fournisseurs (évolution des Danone Sustainability Principles (Principes de Développement Durable de Danone) ou DSP).	Fournisseurs de rang 1, à l'exclusion de ceux couverts par les DSP	Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique [a] et Directeur Général Opérations	Recommandations de l'OCDE relatives à une démarche de diligence raisonnable fondée sur les risques	Site internet de Danone	E1 E3 E5 S2 S3 G1
FOREST POLICY (POLITIQUE FORÊT)	Affirme l'engagement et le plan d'action de Danone par matière première clé pour lutter contre la déforestation, la conversion et la dégradation des terres. Elle vise à garantir des chaînes d'approvisionnement traçables et vérifiées sans déforestation ni conversion pour les matières premières prioritaires directes ; soutenir des projets paysagers visant à protéger les écosystèmes naturels ; et restaurer ou régénérer les terres converties ou dégradées.	Propres activités et chaîne de valeur	Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique [a] et Directeur Général Opérations	Accountability Framework initiative (AFi)	Site internet de Danone	E4 E5 S3
POSITION ON FOOD LOSS AND WASTE (POSITIONNEMENT SUR LES PERTES ET LE GASPILLAGE ALIMENTAIRES)	Définit le positionnement de Danone sur les pertes et le gaspillage alimentaires et sert de socle à la publication de mises à jour sur les progrès réalisés et les domaines dans lesquels les parties prenantes internes peuvent façonner l'engagement externe. Il énonce également les priorités que le Groupe s'est fixées en matière de pertes et de gaspillage alimentaires afin d'atteindre ses objectifs.	Propres activités	Directeur Général Opérations	Initiative #123 Pledge du World Resources Institute (WRI), objectif de développement durable 12.3 des Nations Unies	Bibliothèque interne	E5
BOÎTE À OUTILS DU PROGRAMME BATTLE AGAINST WASTE	Partage un ensemble de bonnes pratiques pour aider les usines de Danone à mettre en œuvre une vingtaine d'innovations et de solutions éprouvées, à identifier les pertes, et à élaborer des feuilles de route contribuant à la fois à l'objectif mondial de réduction des pertes et du gaspillage alimentaires, et à la performance financière des sites de production.	Propres activités	Directeur Général Opérations		Bibliothèque interne	E5

(a) À compter du 1er janvier 2026, cette responsabilité sera assumée par le Secrétaire Général.

Politiques de Danone	Principaux éléments et objectifs généraux	Champ d'application	Plus haut niveau de responsabilité	Référence à des normes tierces (le cas échéant)	Mise à disposition de la politique	Couverture dans les ESRS
FOOD WASTE REPORTING GUIDELINES (LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DES DÉCHETS ALIMENTAIRES)	Facilitent la collecte des données durant les campagnes de *reporting* environnemental des usines et comprennent des définitions claires de chaque indicateur qui précisent le périmètre (ce qui doit être inclus ou non), et ce, afin de prévenir d'éventuelles erreurs.	Propres activités	Directeur Général Opérations	Protocole relatif aux pertes et gaspillages alimentaires (version 1.0 de juin 2016), hiérarchie des déchets alimentaires définie dans l'Objectif de Développement Durable (ODD) 12.3 des Nations Unies	Bibliothèque interne	E5
HUMAN RIGHTS POLICY (POLITIQUE EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS)	Affirme l'engagement de Danone à respecter et à renforcer les droits humains dans l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur : mettre fin à l'exploitation, offrir des conditions de travail décentes, respecter les populations des communautés où il opère.	Propres activités et chaîne de valeur (partenaires commerciaux)	Directrice Générale Ressources Humaines et Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique [(a)]	Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (UNGP), Déclaration universelle des droits de l'homme, Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, Déclaration de l'Organisation internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, Dix principes du Pacte mondial des Nations Unies	Site internet de Danone	S1 S2 S3
DANONE SUSTAINABILITY PRINCIPLES (PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE DANONE)	Établissent les normes de Danone en matière sociale, environnementale et éthique à respecter pour le Groupe et ses partenaires commerciaux. L'Implementation Note for Danone & Employees (Note d'application destinée à Danone et à ses salariés) fournit des conseils pratiques à appliquer au sein des activités de Danone. L'Implementation Note for Business Partners (Note d'application destinée aux Partenaires Commerciaux) étend ces exigences aux partenaires commerciaux de Danone.	Propres activités et chaîne de valeur	Directrice Générale Ressources Humaines et Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique [(a)]	Déclaration universelle des droits de l'homme, Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail	Site internet de Danone	S1 S2 S3
GLOBAL ON-SITE EXTERNAL WORKFORCE POLICY (POLITIQUE MONDIALE RELATIVE AUX TRAVAILLEURS EXTERNES SUR SITE)	Établit des règles et des normes pour les travailleurs intérimaires, interdisant notamment le paiement de frais de recrutement par les travailleurs.	Propres activités et chaîne de valeur	Directrice Générale Ressources Humaines		Bibliothèque interne	S1
GLOBAL INCLUSION AND DIVERSITY POLICY (POLITIQUE MONDIALE D'INCLUSION ET DE DIVERSITÉ)	Souligne l'engagement de Danone à garantir l'inclusion de l'ensemble des salariés, en interdisant toute forme d'intimidation, de harcèlement ou de maltraitance. Le Groupe encourage le signalement de tels comportements, tout en assurant la protection contre d'éventuelles représailles, et procède à un examen régulier de ses pratiques en matière d'emploi pour maintenir un environnement de travail inclusif.	Propres activités et chaîne de valeur	Directrice Générale Ressources Humaines	UNGP	Bibliothèque interne	S1
POLITIQUE EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LE HARCÈLEMENT ET LA DISCRIMINATION	Renforce la Politique mondiale d'inclusion et de diversité en matière de harcèlement et de discrimination en interdisant la violence, l'intimidation, le harcèlement et la discrimination, et en encourageant le signalement des comportements non conformes/illégaux.	Propres activités	Directrice Générale Ressources Humaines	UNGP	Bibliothèque interne	S1
GLOBAL PARENTAL POLICY (POLITIQUE PARENTALE MONDIALE)	Accompagne les salariés à chacune des étapes de leur vie de parent et facilite l'allaitement en leur offrant des conditions de travail adaptées, des horaires flexibles et des conseils en matière de santé et de nutrition.	Propres activités	Directrice Générale Ressources Humaines	Lignes directrices de l'OMS, UNGP	Bibliothèque interne	S1
POLITIQUE SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE	Développe une culture de la sécurité et du bien-être en soulignant l'importance de prévenir les accidents et de promouvoir le bien-être par le biais du programme WISE[2].	Propres activités	Directrice Générale Ressources Humaines et Directeur Général Opérations		Site internet de Danone	S1

(a) À compter du 1er janvier 2026, cette responsabilité sera assumée par le Secrétaire Général.

Politiques de Danone	Principaux éléments et objectifs généraux	Champ d'application	Plus haut niveau de responsabilité	Référence à des normes tierces (le cas échéant)	Mise à disposition de la politique	Couverture dans les ESRS
ENGAGEMENTS QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES PRODUITS	Garantissent aux consommateurs, aux professionnels de la santé et aux patients que la sécurité et la qualité nutritionnelle des produits sont pleinement intégrées dans les opérations et les principes fondamentaux de Danone.	Propres activités et chaîne de valeur	Directrice Générale Recherche, Innovation, Qualité et Sécurité des Aliments		Site internet de Danone	S4
FOOD SAFETY POLICY (POLITIQUE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE)	Décrit les principes, l'organisation et le dispositif de gestion mis en place, permettant à Danone d'assurer la sécurité de ses produits et la réputation de ses marques.	Propres activités et chaîne de valeur	Directrice Générale Recherche, Innovation, Qualité et Sécurité des Aliments	ISO 22000, FSSC 22000	Bibliothèque interne	S4
DANONE NUTRITIONAL TARGETS (OBJECTIFS NUTRITIONNELS DE DANONE)	Présentent les normes nutritionnelles internes de Danone. Ils établissent des ambitions opérationnelles pour le développement des produits et définissent les nutriments essentiels à limiter ou à privilégier, en fonction des catégories d'aliments et des populations cibles. Ces objectifs sont applicables à l'échelle mondiale et à l'ensemble du portefeuille. Ils sont rendus publics, mis à jour régulièrement et contrôlés tout au long des processus d'innovation, de développement et de reformulation.	Propres activités	Directrice Générale Recherche, Innovation, Qualité et Sécurité des Aliments	Recommandations alimentaires et science de la nutrition	Site internet de Danone et bibliothèque interne	S4
DANONE POLICY ON MARKETING TO CHILDREN (POLITIQUE DE DANONE EN MATIÈRE DE MARKETING DESTINÉ AUX ENFANTS)	Énonce les principes généraux applicables à l'ensemble des communications marketing de Danone destinées aux enfants. Ces principes prévalent sur toute norme ou réglementation locale volontaire moins stricte.	Propres activités	Secrétaire Général	Code de la Chambre de commerce internationale (ICC) et système Health Star Rating – un modèle de profil nutritionnel approuvé par le gouvernement	Site internet de Danone	S4
POLICY ON THE USE OF HEALTH & NUTRITION CLAIMS (POLITIQUE RELATIVE À L'USAGE D'ALLÉGATIONS NUTRITIONNELLES ET DE SANTÉ)	Définit les critères de profil nutritionnel applicables aux produits Danone qui donnent des allégations nutritionnelles ou de santé aux consommateurs.	Propres activités	Directrice Générale Recherche, Innovation, Qualité et Sécurité des Aliments	Normes du Codex Alimentarius et système Health Star Rating – un modèle de profil nutritionnel approuvé par le gouvernement	Site internet de Danone	S4
DANONE COMMUNICATION VALIDATION MANAGEMENT POLICY (POLITIQUE DE GESTION DE LA VALIDATION DES COMMUNICATIONS DE DANONE)	Définit les règles et le processus de validation pour garantir une communication conforme, responsable, précise et exacte autour des produits et catégories de Danone. Elle couvre tous les canaux de communication.	Propres activités	Secrétaire Général	Codex Alimentarius	Site internet de Danone	S4
BABY FORMULA MARKETING STANDARDS (NORMES DE MARKETING RELATIVES AUX LAITS INFANTILES)	Décrivent les actions responsables en matière de commercialisation du lait infantile et définissent des exigences minimales de manière cohérente, claire et transparente. Dans les pays où les lois et réglementations sont plus strictes que ces normes, Danone se conforme également aux exigences locales.	Propres activités	Secrétaire Général	OMS, critères d'inclusion FTSE4Good relatifs à la commercialisation de substituts du lait maternel	Site internet de Danone	S4
***COMPLIANCE FRAMEWORK POLICY* (POLITIQUE DU CADRE DE CONFORMITÉ)**	Définit la gouvernance du programme de conformité, dont le champ d'application, les principes clés, les responsabilités et l'organisation, ainsi que les politiques et activités en matière de conformité. Elle présente le dispositif d'alerte (DEL) et le processus de traitement des signalements effectués, et décrit les cas ainsi que la gouvernance relative aux violations de données. La politique comprend également les exigences relatives au processus d'évaluation des risques de conformité.	Propres activités (c'est-à-dire l'ensemble des salariés à travers les zones géographiques, les filiales et les *joint-ventures* contrôlées)	*Chief Compliance Officer*		Bibliothèque interne	G1

Politiques de Danone	Principaux éléments et objectifs généraux	Champ d'application	Plus haut niveau de responsabilité	Référence à des normes tierces (le cas échéant)	Mise à disposition de la politique	Couverture dans les ESRS
CODE DE CONDUITE DES AFFAIRES	Couvre de nombreux sujets relatifs aux pratiques responsables, tels que la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts, la confidentialité, la fraude, le blanchiment d'argent, les interactions avec des agents gouvernementaux, les sanctions commerciales internationales, la concurrence, la protection des données, les droits humains et l'environnement. Il prévoit également des mesures de protection des lanceurs d'alerte.	Propres activités	*Chief Compliance Officer*	Déclaration universelle des droits de l'homme, conventions fondamentales de l'OIT, Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, Pacte mondial des Nations Unies sur les droits de l'homme, les normes du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption	Site internet de Danone	G1
DISCIPLINARY CODE FOR BUSINESS CONDUCT BREACH (CODE DISCIPLINAIRE RELATIF À LA VIOLATION DU CODE DE CONDUITE DES AFFAIRES)	Garantit que le Groupe sanctionne de manière appropriée et équitable tout comportement non éthique en général, et toute violation de son Code de Conduite des Affaires.	Propres activités	Directrice Générale Ressources Humaines		Bibliothèque interne	G1
POLITIQUE D'INTÉGRITÉ	Définit les règles et les responsabilités auxquelles tous les salariés de Danone doivent se conformer en matière de versement de pots-de-vin et de corruption, de cadeaux et invitations, de parrainage, de dons et de subventions, d'interactions avec des agents gouvernementaux et des professionnels de la santé, de plaidoyer, de conflits d'intérêts, de blanchiment d'argent, de fraude et de vérification des tiers.	Propres activités	*Chief Compliance Officer*		Site internet de Danone	G1
***THIRD PARTY VETTING COMPLIANCE POLICY* (POLITIQUE DE CONFORMITÉ RELATIVE À LA VÉRIFICATION DES TIERS)**	Décrit la diligence raisonnable que Danone exerce sur ses partenaires commerciaux afin d'évaluer et, le cas échéant, de traiter le risque potentiel qu'ils peuvent représenter pour le Groupe en ce qui concerne la corruption, le versement de pots-de-vin, les sanctions commerciales internationales ainsi que toute autre activité criminelle ou contraire à l'éthique.	Chaîne de valeur	*Chief Compliance Officer*		Bibliothèque interne	G1
CODE DE CONDUITE DES PARTENAIRES COMMERCIAUX	Assure que les partenaires commerciaux de Danone respectent les lois applicables en matière de versement de pots-de-vin et de corruption, de blanchiment d'argent, de concurrence déloyale et de sanctions commerciales internationales.	Chaîne de valeur	*Chief Compliance Officer*		Site internet de Danone	G1
POLITIQUE DE CONFORMITÉ DE DANONE *HEALTH CARE SYSTEM* (HCS)	Garantit que toute interaction avec les professionnels de la santé et les organismes de santé soit menée de façon éthique et transparente, dans le respect des lois et réglementations applicables, en définissant des lignes directrices relatives à la tenue de documents, livres et registres appropriés afin de garantir la transparence et l'acquittement des responsabilités, à l'organisation d'événements, à la conclusion de contrats avec les professionnels de santé et à la proposition de parrainages, de subventions et de dons, ainsi que des règles spécifiques concernant les cadeaux et invitations afin d'éviter tout conflit d'intérêts.	Propres activités et chaîne de valeur (c'est-à-dire l'ensemble des salariés et partenaires sous contrat)	*Chief Compliance Officer*		Site internet de Danone	G1
PERSONAL DATA PRIVACY POLICY (POLITIQUE DE CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES PERSONNELLES)	Mise à jour en 2025, cette politique énonce les principes que l'ensemble des salariés doivent respecter au niveau mondial lorsqu'ils traitent les données à caractère personnel d'autres salariés, de consommateurs, de patients et de partenaires, afin de garantir la conformité avec les normes relatives à la protection de la vie privée. Son objectif est de guider les entités de Danone et les tiers dans le traitement responsable des données, en encourageant la transparence, la responsabilité et la protection des droits individuels, tout en favorisant une culture de la confidentialité à tous les niveaux de l'organisation de Danone. Les tiers sont tenus d'adhérer à des principes équivalents lorsqu'ils traitent des données personnelles pour le compte de Danone.	Propres activités	*Chief Compliance Officer*		Bibliothèque interne	G1

Politiques de Danone	Principaux éléments et objectifs généraux	Champ d'application	Plus haut niveau de responsabilité	Référence à des normes tierces (le cas échéant)	Mise à disposition de la politique	Couverture dans les ESRS
ADVOCACY POLICY (POLITIQUE RELATIVE AUX ACTIVITÉS DE PLAIDOYER)	Décrit l'approche de Danone en matière de dialogue avec les parties prenantes externes, dont les entités gouvernementales et non gouvernementales, définit les comportements attendus de ses salariés, souligne l'importance de mener les actions de plaidoyer (i) dans l'intérêt du consommateur et en vue d'atteindre les objectifs de santé publique, mais aussi (ii) dans le respect du Code de Conduite des Affaires et de la Politique d'Intégrité, ainsi que de l'ensemble des lois et réglementations nationales et internationales applicables. La politique présente également les mécanismes de contrôle des activités de plaidoyer de Danone ainsi que le *reporting* externe lié à son plaidoyer.	Propres activités (c'est-à-dire l'ensemble des entités ainsi que les fournisseurs externes qui s'engagent dans des activités de plaidoyer au nom de Danone)	Secrétaire Général		Site internet de Danone	G1
POLITIQUE D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	Décrit l'approche et les principes fondamentaux de Danone pour garantir que toute interaction avec les parties prenantes externes est menée de façon honnête, juste et transparente, et promeut des processus de dialogue continus et interactifs afin d'envisager la prise en compte des avis des parties prenantes dans le processus décisionnel du Groupe.	Propres activités (c'est-à-dire tous les salariés, dans l'ensemble des filiales et sur tous les marchés, qui interagissent avec des groupes spécifiques, tels que les autorités, les décideurs politiques, les organisations et les clients)	Secrétaire Général		Site internet de Danone	G1
ANIMAL WELFARE POSITION PAPER (PRISE DE POSITION SUR LE BIEN-ÊTRE ANIMAL)	Définit l'approche de Danone pour veiller au respect des Cinq Libertés de Compassion in World Farming International (CIWF) à travers le monde : ne pas souffrir de la faim ou de la soif – accès à l'eau et à une nourriture adéquate assurant la bonne santé et la vigueur des animaux ; ne pas souffrir d'inconfort – environnement approprié comportant des abris et une aire de repos confortable ; ne pas souffrir de douleurs, de blessures ou de maladies – prévention ou diagnostic rapide et traitement ; pouvoir exprimer les comportements naturels propres à l'espèce – espace suffisant, environnement approprié aux besoins des animaux, et contact avec d'autres congénères ; ne pas éprouver de peur ou de détresse – conditions d'élevage et pratiques n'induisant pas de souffrances psychologiques. Pour cela, le Groupe s'engage à fournir des environnements d'hébergement appropriés et éviter les situations de confinement (provoquées par l'utilisation de cages pour les poules et lapins, par exemple), assurer un accès régulier à de la nourriture et à l'eau (en quantité et en qualité), encourager une utilisation responsable des antibiotiques (traitement prophylactique), et suivre et améliorer les principaux indicateurs en matière de santé et de bien-être comportemental.	Activités propres et chaîne de valeur : vaches laitières pour le lait frais, volailles (poules pondeuses, poulets de chair, dindes), agneaux, bovins de boucherie, canards, veaux, porcs, lapins et poissons (y compris les poissons à nageoires)	Directeur Général Opérations	Cinq Libertés de CIWF	Politique interne	G1

4.2.6.3 Présentation des objectifs de la Phase 1 du Danone Impact Journey

PROMOUVOIR ET AMÉLIORER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION POUR LES CONSOMMATEURS ET POUR LES PATIENTS

	Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025	Couverture dans les ESRS
Proposer des aliments et boissons toujours plus savoureux et plus sains	Pourcentage des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale, des eaux et des boissons aromatisées notés ≥ 3,5 étoiles par le Health Star Rating	2022	88,0 %	2025	≥ 85 % [a]	89,2 %	87,7 %	87,8 %	S4
	Pourcentage des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale pour enfants avec ≤ 10 g de sucres/100 g	2022	58,0 %	2025	> 95 %	62,2 %	78,5 %	98,5 %	S4
	Pourcentage des volumes vendus de lait pour jeunes enfants (de 1 à 3 ans) avec ≤ 1,25 g de sucres ajoutés/100 kcal	2022	99,0 %	2025	> 95 % [a]	99,3 %	99,0 %	99.2 %	S4
Favoriser des choix plus sains	Pourcentage des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale et de boissons aromatisées présentant des informations nutritionnelles interprétatives sur l'emballage ou en ligne	2023 [b]	40,5 [b]	2025	> 95 %	40,5 %	71,5 %	96.0 %	S4
Agir concrètement pour une meilleure santé	Pourcentage des volumes vendus de produits laitiers pour enfants enrichis en vitamines et minéraux pertinents	2023 [c]	83,2 [c]	2025	> 85 %	83,2 %	89,8 %	97,7 %	S4
	Nombre de projets visant à agir contre la carence en fer chez l'enfant	2022	0	2025	5	2	4	8	-
	Nombre de personnes ayant accès à une eau potable saine [d]	2022	10,6 M	2025	20 M	12,7 M	20,8 M	24,7 M	-
Investir dans la science et la recherche en nutrition et en hydratation	Nombre d'articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture et/ou présentés dans des conférences scientifiques entre 2023 et 2025	2023 [e]	108 [e]	2025	150	108	114 (222 en cumulé)	127 (349 cumulé)	-

(a) Bien que la valeur de référence dépasse déjà l'objectif de 2025, ce dernier vise à préserver et à consolider cette performance robuste, garantissant ainsi un portefeuille de produits globalement sain.

(b) Avant 2023, le reporting portait uniquement sur les informations présentes sur les emballages au niveau des Stock Keeping Units (Unités de Gestion des Stocks, UGS), sans processus établi pour l'étiquetage en ligne. Une nouvelle méthode de reporting pour cet indicateur a été mise en place en 2023.

(c) À la suite de l'évaluation par pays et de l'analyse des écarts de 2022, une base de référence révisée intégrant la pertinence des micronutriments a été définie, ce qui a entraîné un léger ajustement de la trajectoire pour 2023-2024.

(d) Grâce aux entreprises sociales financées ou financées à un stade précoce par Danone Communities et le Water Access Acceleration Fund (W2AF).

(e) La méthodologie et le cadre des indicateurs, soutenus par des systèmes de gouvernance et de reporting, ont été introduits au cours des exercices 2022-2023.

PRÉSERVER ET RÉGÉNÉRER LA NATURE

	Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025	Couverture dans les ESRS
Réduire les émissions de GES conformément à l'objectif 1,5 °C et montrer la voie sur la réduction des émissions de méthane	Pourcentage de réduction des émissions de CO_2e conformément à la trajectoire SBTi 1,5 °C [a]	2020	21 923 $ktCO_2e$	2030	(34,8) %	(7,5) %	(16,1) %	(21,0) %	E1 E4
	Zéro émission nette [a]			2050[b]					
	Pourcentage de réduction des émissions de méthane provenant du lait frais utilisé dans les produits laitiers	2020	4 091 $ktCO_2e$	2030	(30,0) %	(13,3) %	(25,0) %	(29,8) %	E1
	Pourcentage de réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2 [a]	2020	1 044 $ktCO_2e$	2025	(36,0) %	(20,7) %	(34,5) %	(40,2) %	E1
Œuvrer au développement de l'agriculture régénératrice et de modèles d'élevage laitier régénérateurs	Volume des principaux ingrédients de Danone sourcés directement auprès de producteurs qui ont entamé leur transition vers l'agriculture régénératrice	2022	28,0 %	2025	30,0 %	38,0 %	39,0 %	42,0 %	E1 E2 E4 E5
	Pourcentage des volumes des principales matières premières directes vérifiées sans déforestation ni conversion (vDCF)	2022	84,0 %	2025	97 % [c]	85,0 %	93,0 %	97,9 %	E4 E5 S3
Préserver et restaurer les bassins versants où le Groupe opère et réduire l'empreinte hydrique à tous les niveaux de sa chaîne de valeur	Part des sites de production ayant déployé une approche 4R	2020	49,3 %	2030	100 %	94,8 %	99,3 %	99,3 %	E2 E3
	Pourcentage de consommation totale d'eau des sites opérationnels situés dans des zones à stress hydrique élevé et disposant d'un plan de préservation et de restauration des bassins versants	2020	20,0 %	2030	100 %	53,0 %	62,0 %	71,9 %	E3 E4 S3
Mener la transition vers un système d'emballages circulaire et bas carbone et récupérer autant que ce que Danone utilise	Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables	2020	81,2 %	2030	100 %	84,0 %	85,0 %	84,9 %	E2 E5
	Réduction de l'usage d'emballages vierges issus de ressources fossiles	2020	605,3 kt	2030	(30,0) %	(3,0) %	(8,0) %	(8,1) %	E5
	Pourcentage d'emballages plastiques mis sur le marché, récupérés [d] grâce au soutien au développement de systèmes de recyclage efficaces	2022	57,0 %	2040	100 %	58,0 %	60,0 %	62,7 %	E2 E5 S3
Réduire la quantité de déchets à tous les niveaux de la chaîne de valeur	Réduction des déchets alimentaires impropres à la consommation humaine ou animale, ou à la transformation en biomatériaux (en données comparables)	2020	24,3 kg/t	2030	(50,0) %	(19,8) %	(18,1) %	(10,4) %	E5

(a) Dans l'attente de la publication des nouveaux standards du SBTi, lesquels pourraient conduire à un ajustement des objectifs actuellement en vigueur.

(b) L'ambition Zéro émission nette est expliquée au chapitre 4.3.1 Changement Climatique (ESRS E1).

(c) Le parcours de Danone pour atteindre et maintenir un statut vérifié sans déforestation ni conversion (vDCF) pour ces matières premières principales directes (huile de palme, soja, papier et carton, cacao) se traduit par un taux d'au moins 97 % vérifié comme sans déforestation ni conversion, en raison du processus de vérification et des contraintes de la chaîne d'approvisionnement. Plus d'informations sur ces processus sont disponibles au chapitre 4.3.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5).

(d) Récupérer signifie recycler ou valoriser par récupération d'énergie une quantité équivalente, en poids, d'emballages plastiques mis sur le marché.

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS ET COMMUNAUTÉS

	Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025	Couverture dans les ESRS
Renforcer la culture unique et inclusive de Danone pour donner à chaque collaborateur l'opportunité et les moyens d'avoir un impact positif	Part des collaborateurs couverts par la certification B Corp™	N/A [a]	N/A [a]	2025	95 % [b]	68,0 %	83,0 %	98,0 %	-
	Part des collaborateurs couverts par le programme Dan'Cares	N/A [a]	N/A [a]	2030	100 %	98,0 %	97,9 %	98 %	S1
	Part des femmes dans les postes de direction à travers le Groupe [c]	2022	42 %	2030	40 % – 60 %	43,0 %	44,0 %	45,5 %	S1
	Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	2022	3,2 %	2025	Comblé [d]	2,1 %	1,1 %	1,1 %	S1
	Indice d'inclusion à un niveau supérieur à celui des pairs	N/A [e]	N/A [e]	2025	Supérieur aux pairs	+2 pts	+2 pts	+2 pts	S1
Préparer les collaborateurs et les communautés aux évolutions des compétences et des savoir-faire du futur dans un monde en mutation rapide	Part des collaborateurs ayant accès à des programmes de développement des compétences du futur	N/A [a]	N/A [a]	2025	100 %	N/A [f]	en cours	100 %	S1
	Part des partenaires clés ayant accès à des programmes de développement des compétences du futur [g]	N/A [a]	N/A [a]	2030	100 %	N/A [f]	en cours	15,0 %	-
Promouvoir un contrat social renouvelé, en développant un écosystème prospère et inclusif, respectueux des droits de l'homme et moteur de progrès social	Part des collaborateurs formés à la politique Danone sur le respect des droits de l'homme d'ici 2025 [h]	N/A [a]	N/A [a]	2025	100 %	N/A [i]	en cours	96,9 % [j]	S1
	Part des fournisseurs [k] chez qui la politique d'approvisionnement responsable a été déployée (évaluée en pourcentage des dépenses)	2023	N/A [a]	2030	100 %	N/A [l]	10,0 %	20,0 %	S2

(a) Ces données n'ont pas pu être calculées lorsque la référence a été définie.
(b) > 95 % des salariés couverts par la certification B Corp™, hors M&A.
(c) Les cadres dirigeants comprennent les cadres exécutifs (hors Comité Exécutif) et les Administrateurs, selon les grilles de Danone.
(d) Combler l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes conformément à l'objectif de +/- 3 % d'ici 2025. Les données 2025 n'incluent pas les salariés aux États-Unis.
(e) Indice d'inclusion introduit en 2023.
(f) Programme conçu en 2023.
(g) Partenaires clés identifiés comme faisant partie des 10 000 producteurs laitiers et travailleurs de ce secteur.
(h) Permettant le déploiement d'un processus de diligence raisonnable dans les opérations de Danone.
(i) E-learning conçu en 2023 et déployé en 2024.
(j) Objectif atteint à 96,9 % ; l'écart restant s'explique par des problèmes d'ordre pratique ayant entraîné le report de certaines sessions de formation.
(k) Fournisseurs ayant une relation commerciale directe avec Danone (de rang 1), sauf agriculteurs.
(l) Politique déployée en 2024.

4.2.6.4 Correspondance des exigences de publication

Exigences de publication		Chapitre
ESRS 2 – INFORMATIONS GÉNÉRALES À PUBLIER		
BP-1	Base générale pour la préparation des états de durabilité	4.2.1.1 *Base générale pour la préparation de l'état de durabilité*
BP-2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	4.2.1.2 *Périmètre de* reporting *et publication d'informations relatives à des circonstances particulières*
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.2.2.1 *Composition des organes de gouvernance de Danone, informations sur leurs rôles et responsabilités, et possibilités d'acquérir une expertise et des compétences liées aux enjeux de durabilité*
GOV-2	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	4.2.2.1 *Composition des organes de gouvernance de Danone, informations sur leurs rôles et responsabilités, et possibilités d'acquérir une expertise et des compétences liées aux enjeux de durabilité*
GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.2.2.1 *Composition des organes de gouvernance de Danone, informations sur leurs rôles et responsabilités, et possibilités d'acquérir une expertise et des compétences liées aux enjeux de durabilité*
GOV-4	Déclaration sur la vigilance raisonnable	4.2.3 *Activités de Danone* et 4.7 *Plan de Vigilance*
GOV-5	Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	4.2.2.2 *Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité*
SBM-1	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	4.2.3 *Activités de Danone*
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.2.4 *Intérêt et points de vue des parties prenantes*
SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*
IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*
IRO-2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*
ESRS E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE		
ESRS 2 GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.2.2.1 *Composition des organes de gouvernance de Danone, informations sur leurs rôles et responsabilités, et possibilités d'acquérir une expertise et des compétences liées aux enjeux de durabilité*
E1-1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	4.3.1.2 *Gestion des impacts, risques et opportunités matériels*
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.3.1.1 *Impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique*
ESRS 2 IRO-1	Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	4.3.1.1 *Impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique*
E1-2	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.3.1.2 *Gestion des impacts, risques et opportunités matériels*
E1-3	Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	4.3.1.2 *Gestion des impacts, risques et opportunités matériels*
E1-4	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.3.1.3 *Indicateurs et cibles relatifs au changement climatique*
E1-5	Consommation d'énergie et mix énergétique	4.3.1.3 *Indicateurs et cibles relatifs au changement climatique*
E1-6	Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	4.3.1.3 *Indicateurs et cibles relatifs au changement climatique*
E1-7	Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	4.3.1.3 *Indicateurs et cibles relatifs au changement climatique*
E1-8	Tarification interne du carbone	4.3.1.3 *Indicateurs et cibles relatifs au changement climatique*
E1-9	Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	Omis en raison des dispositions d'application graduelle

Exigences de publication		Chapitre
ESRS E2 – POLLUTION		
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	4.3.2.1 *Impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution*
E2-1	Politiques en matière de pollution	4.3.2.2 *Gestion des impacts matériels*
E2-2	Actions et ressources relatives à la pollution	4.3.2.2 *Gestion des impacts matériels*
E2-3	Cibles en matière de pollution	4.3.2.2 *Gestion des impacts matériels*
E2-4	Pollution de l'air, de l'eau et des sols	4.3.2.2 *Gestion des impacts matériels*
E2-5	Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	Omis en raison de la non-matérialité de l'impact pour Danone
E2-6	Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	Omis en raison des dispositions d'application graduelle
ESRS E3 – RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES		
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	4.3.3.1 *Impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources en eau*
E3-1	Politiques en matière de ressources hydriques et marines	4.3.3.2 *Gestion des impacts matériels*
E3-2	Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	4.3.3.2 *Gestion des impacts matériels*
E3-3	Cibles en matière de ressources hydriques et marines	4.3.3.3 *Indicateurs et cibles relatifs aux ressources en eau*
E3-4	Consommation d'eau	4.3.3.3 *Indicateurs et cibles relatifs aux ressources en eau*
E3-5	Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	Omis en raison des dispositions d'application graduelle
ESRS E4 – BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES		
E4-1	Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	4.3.4.1 *Impacts, risques, dépendances et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes*
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.3.4.1 *Impacts, risques, dépendances et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes*
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	4.3.4.1 *Impacts, risques, dépendances et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes*
E4-2	Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	4.3.4.2 *Gestion des impacts et risques matériels*
E4-3	Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	4.3.4.2 *Gestion des impacts et risques matériels*
E4-4	Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	4.3.4.3 *Indicateurs et cibles relatifs à la biodiversité et aux écosystèmes*
E4-5	Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	4.3.4.3 *Indicateurs et cibles relatifs à la biodiversité et aux écosystèmes*
E4-6	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Omis en raison des dispositions d'application graduelle
ESRS E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE		
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.3.5.1 *Impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire*
E5-1	Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	4.3.5.2 *Gestion des impacts matériels*
E5-2	Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.3.5.2 *Gestion des impacts matériels*
E5-3	Cibles liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.3.5.3 *Indicateurs et cibles relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire*
E5-4	Flux de ressources entrants	4.3.5.4 *Indicateurs obligatoires relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire*
E5-5	Flux de ressources sortants	4.3.5.4 *Indicateurs obligatoires relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire*
E5-6	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Omis en raison des dispositions d'application graduelle

Exigences de publication		Chapitre
ESRS S1 – PERSONNEL DE L'ENTREPRISE		
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.4.1.2 *Dialogue avec les parties prenantes*
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.4.1.3 *Impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de Danone*
S1-1	Politiques relatives au personnel de l'entreprise	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-2	Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-3	Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-4	Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise	4.4.1.1 *Présentation du personnel de Danone*
S1-7	Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	4.4.1.1 *Présentation du personnel de Danone*
S1-8	Couverture des négociations collectives et dialogue social	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-9	Indicateurs de diversité	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-10	Salaires décents	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-11	Protection sociale	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-12	Personnes en situation de handicap	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-13	Indicateurs de formation et de développement des compétences	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-14	Indicateurs de santé et de sécurité	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-15	Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-16	Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-17	Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	4.4.1.5 *Indicateurs et cibles relatifs au personnel de l'entreprise*
ESRS S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR		
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.4.2.2 *Relations avec les parties prenantes*
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.4.2.3 *Impacts, risques et opportunités matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur*
S2-1	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	4.4.2.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S2-2	Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	4.4.2.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S2-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	4.4.2.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S2-4	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	4.4.2.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S2-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.4.2.5 *Indicateurs et cibles relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur*

Exigences de publication		Chapitre
ESRS S3 – COMMUNAUTÉS AFFECTÉES		
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.4.3.2 *Relations avec les parties prenantes*
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.4.3.3 *Impacts matériels liés aux communautés affectées*
S3-1	Politiques relatives aux communautés affectées	4.4.3.4 *Gestion des impacts matériels*
S3-2	Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	4.4.3.4 *Gestion des impacts matériels*
S3-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	4.4.3.4 *Gestion des impacts matériels*
S3-4	Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	4.4.3.4 *Gestion des impacts matériels*
S3-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.4.3.5 *Indicateurs et cibles relatifs aux communautés affectées*
ESRS S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX		
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	*4.4.4.2 Dialogue avec les parties prenantes*
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.4.4.3 *Impacts, risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et aux patients*
S4-1	Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	4.4.4.4 *Gestion des impacts, risques et opportunités matériels*
S4-2	Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	4.4.4.3 *Impacts, risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et aux patients*
S4-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	4.4.4.2 *Dialogue avec les parties prenantes*
S4-4	Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	4.4.4.4 *Gestion des impacts, risques et opportunités matériels*
S4-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.4.4.5 *Indicateurs et cibles relatifs aux consommateurs et aux patients*
ESRS G1 – CONDUITE DES AFFAIRES		
ESRS 2 GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.2.2 *Gouvernance*
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	4.5.1.1 *Impacts, risques et opportunités matériels liés à la conduite des affaires*
G1-1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	4.5.1.2 *Gestion des impacts matériels*
G1-2	Gestion des relations avec les fournisseurs	Omis en raison de la non-matérialité de l'impact pour Danone
G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	4.5.1.2 *Gestion des impacts matériels*
G1-4	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	4.5.1.2 *Gestion des impacts matériels*
G1-5	Influence politique et activité de *lobbying*	4.5.1.2 *Gestion des impacts matériels*
G1-6	Pratiques en matière de paiement	Omis en raison de la non-matérialité de l'impact pour Danone

4.2.6.5 Correspondance des points de données avec d'autres actes législatifs européens

Points de données		Autres actes législatifs européens		Matérialité	Chapitre
ESRS 2 – INFORMATIONS GÉNÉRALES À PUBLIER					
GOV-1 §21 (d)	Mixité au sein des organes de gouvernance	SFDR	Indicateur nº 13, tableau 1, annexe I	Matériel	4.2.2.1 *Composition des organes de gouvernance de Danone, informations sur leurs rôles et responsabilités, et possibilités d'acquérir une expertise et des compétences liées aux enjeux de durabilité* et 5.1 *Organes de gouvernance*
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		
GOV-1 §21 (e)	Pourcentage d'Administrateurs indépendants	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	Matériel	4.2.2.1 *Composition des organes de gouvernance de Danone, informations sur leurs rôles et responsabilités, et possibilités d'acquérir une expertise et des compétences liées aux enjeux de durabilité* et 5.1 *Organes de gouvernance*
GOV-4 §30	Déclaration sur la vigilance raisonnable	SFDR	Indicateur nº 10, tableau 3, annexe I	Matériel	
SBM-1 §40 (d) i.	Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	SFDR	Indicateur nº 4, tableau 1, annexe I	Non matériel	-
		Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social		
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		
SBM-1 §40 (d) ii.	Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	SFDR	Indicateur nº 9, tableau 2, annexe I	Non matériel	-
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		
SBM-1 §40 (d) iii.	Participation à des activités liées à des armes controversées	SFDR	Indicateur nº 14, tableau 1, annexe I	Non matériel	-
		Règlement sur les indices de référence	Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		
SBM-1 §40 (d) iv.	Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac	Règlement sur les indices de référence	Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	Non matériel	-

Points de données		Autres actes législatifs européens		Matérialité	Chapitre
ESRS E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE					
E1-1 §14	Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	Loi européenne sur le climat	Article 2, paraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	Matériel	4.3.1.2 *Gestion des impacts, risques et opportunités matériels*
E1-1 §16 (g)	Entreprises exclues des indices de référence « Accord de Paris »	Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Matériel	4.3.1.2 *Gestion des impacts, risques et opportunités matériels*
		Règlement sur les indices de référence	Article 12, paragraphe 1, points d) à g) et article 12, paragraphe 2 du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		
E1-4 §34	Objectifs de réduction des émissions de GES	SFDR	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Matériel	4.3.1.3 *Indicateurs et cibles relatifs au changement climatique*
		Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement		
		Règlement sur les indices de référence	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		
E1-5 §38	Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant une forte incidence sur le climat)	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 1 et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I	Matériel	4.3.1.3 *Indicateurs et cibles relatifs au changement climatique*
E1-5 §37	Consommation d'énergie et mix énergétique	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I	Matériel	
E1-5 §40 à 43	Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	SFDR	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I	Matériel	

Points de données		Autres actes législatifs européens		Matérialité	Chapitre
ESRS E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE					
E1-6 §44	Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	SFDR	Indicateurs nº 1 et nº 2, tableau 1, annexe I	Matériel	4.3.1.3 *Indicateurs et cibles relatifs au changement climatique*
		Pilier 3	Article 449 bis Règlement (UE) nº 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle		
		Règlement sur les indices de référence	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		
E1-6 §53 à 55	Intensité des émissions de GES	SFDR	Indicateur nº 3, tableau 1, annexe I	Matériel	4.3.1.3 *Indicateurs et cibles relatifs au changement climatique*
		Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) nº 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement		
		Règlement sur les indices de référence	Article 8, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		
E1-7 §56	Absorption de GES et crédits carbone	Loi européenne sur le climat	Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119 du Parlement européen et du Conseil	Matériel	4.3.1.3 *Indicateurs et cibles relatifs au changement climatique*
E1-9 §66	Effets financiers attendus des risques physiques matériels liés au climat	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	Omis en raison des dispositions d'application graduelle	-
E1-9 §66 (a)	Ventilation des valeurs monétaires des actifs par risques physiques aigu et chronique	Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) nº 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique	Omis en raison des dispositions d'application graduelle	-
E1-9 §66 (c)	Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel	Pilier 3	Article 449 bis Règlement (UE) nº 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique	Omis en raison des dispositions d'application graduelle	-

Points de données		Autres actes législatifs européens		Matérialité	Chapitre
ESRS E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE					
E1-9 §67 (c)	Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique	Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) nº 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés	Omis en raison des dispositions d'application graduelle	-
E1-9 §69	Opportunités potentielles matérielles liées au climat	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission	Omis en raison des dispositions d'application graduelle	-
ESRS E2 – POLLUTION					
E2-4 §28	Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement (CE) nº 166/2006 du Parlement européen et du Conseil, dit « règlement E-PRTR » (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejeté dans l'air, l'eau et le sol	SFDR	Indicateur nº 8, tableau 1, annexe I Indicateurs nº 1, nº 2 et nº 3, tableau 2, annexe I	Matériel	4.3.2.2 *Gestion des impacts matériels*
ESRS E3 – RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES					
E3-1 §9	Politiques liées à la gestion des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	SFDR	Indicateur nº 7, tableau 2, annexe I	Matériel	4.3.3.2 *Gestion des impacts matériels*
E3-1 §13	Politiques couvrant les sites de l'entreprise situés dans une zone exposée à un stress hydrique élevé	SFDR	Indicateur nº 8, tableau 2, annexe I	Matériel	4.3.3.2 *Gestion des impacts matériels*
E3-1 §14	Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	SFDR	Indicateur nº 12, tableau 2, annexe I	Non matériel	-
E3-4 §28 (c)	Total d'eau recyclée et réutilisée, en m^3	SFDR	Indicateur nº 6.2, tableau 2, annexe I	Matériel	4.3.3.3 *Indicateurs et cibles relatifs aux ressources en eau*

Points de données		Autres actes législatifs européens		Matérialité	Chapitre
ESRS E3 – RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES					
E3-4 §29	Consommation d'eau totale des activités propres en m^3 par million d'euros de chiffre d'affaires généré	SFDR	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I	Matériel	4.3.3.3 *Indicateurs et cibles relatifs aux ressources en eau*
ESRS E4 – BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES					
ESRS 2 SBM-3 §16 (a) i.	Activités affectant négativement des zones sensibles sur le plan de la biodiversité	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I	Matériel	4.3.4.1 *Impacts, risques, dépendances et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes*
ESRS 2 SBM-3 §16 (b)	Impacts négatifs matériels en rapport avec la dégradation des terres, la désertification ou l'imperméabilisation des sols	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I	Matériel	4.3.4.1 *Impacts, risques, dépendances et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes*
ESRS 2 SBM-3 §16 (c)	Opérations affectant des espèces menacées	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I	Méthodologie actuellement insuffisante pour évaluer cet impact	
E4-2 §24 (b)	Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables	SFDR	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I	Matériel	4.3.4.2 *Gestion des impacts et risques matériels*
E4-2 §24 (c)	Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I	Non matériel	-
E4-2 §24 (d)	Politiques de lutte contre la déforestation	SFDR	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I	Matériel	4.3.4.2 *Gestion des impacts et risques matériels*
ESRS E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE					
E5-5 §37 (d)	Déchets non recyclés	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I	Matériel	4.3.5.4 *Indicateurs obligatoires relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire*
E5-5 §39	Déchets dangereux et déchets radioactifs	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I	Non matériel	-

Points de données		Autres actes législatifs européens		Matérialité	Chapitre
ESRS S1 – PERSONNEL DE L'ENTREPRISE					
ESRS 2 SBM-3 §14 f)	Risque important de travail forcé ou obligatoire	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.1.3 *Impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de Danone*
ESRS 2 SBM-3 §14 g)	Risque important d'exploitation d'enfants par le travail	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.1.3 *Impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de Danone*
S1-1 §20	Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1 de l'annexe I	Matériel	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-1 §21	Politique de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'OIT	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	Matériel	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-1 §22	Politiques de prévention de la traite des êtres humains relatives au personnel de l'entreprise	SFDR	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-1 §23	Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	SFDR	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.1.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S1-3 §32 (c)	Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes au sein de l'entreprise	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.1.2 *Dialogue avec les parties prenantes*
S1-14 §88 (b) et (c)	Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail comptabilisables	SFDR	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.1.5 *Indicateurs et cibles relatifs au personnel de l'entreprise*
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		
S1-14 §88 (e)	Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail ou de décès dus à des accidents du travail, de problèmes de santé liés au travail et de décès dus à des problèmes de santé	SFDR	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.1.5 *Indicateurs et cibles relatifs au personnel de l'entreprise*

Points de données		Autres actes législatifs européens		Matérialité	Chapitre
ESRS S1 – PERSONNEL DE L'ENTREPRISE					
S1-16 §97 (a)	Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I	Matériel	4.4.1.5 *Indicateurs et cibles relatifs au personnel de l'entreprise*
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		
S1-16 §97 (b)	Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I	Matériel	4.4.1.5 *Indicateurs et cibles relatifs au personnel de l'entreprise*
S1-17 §103 (a)	Nombre total de cas de discrimination	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.1.5 *Indicateurs et cibles relatifs au personnel de l'entreprise*
S1-17 §104 (b)	Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT et des principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.1.5 *Indicateurs et cibles relatifs au personnel de l'entreprise*
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, Article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		
ESRS S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR					
ESRS 2 SBM-3 §11 (b)	Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé ou obligatoire dans la chaîne de valeur	SFDR	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.2.3 *Impacts, risques et opportunités matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur*
S2-1 §17	Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1 de l'annexe I	Matériel	4.4.2.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S2-1 §18	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	SFDR	Indicateurs n° 11 et n° 14, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.2.4 *Gestion des impacts et risques matériels*

Points de données		Autres actes législatifs européens		Matérialité	Chapitre
ESRS S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR					
S2-1 §19	Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT et des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	Matériel	4.4.2.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, Article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		
S2-1 §19	Politique de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'OIT	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, sections 1 et 2	Matériel	4.4.2.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
S2-4 §36	Problèmes et incidents graves en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.2.4 *Gestion des impacts et risques matériels*
ESRS S3 – COMMUNAUTÉS AFFECTÉES					
S3-1 §16	Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1 de l'annexe I	Matériel	4.4.3.4 *Gestion des impacts matériels*
S3-1 §17	Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT et des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	Matériel	4.4.3.4 *Gestion des impacts matériels*
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, Article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		
S3-4 §36	Problèmes et incidents graves en matière de droits de l'homme	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	Matériel	4.4.3.4 *Gestion des impacts matériels*

Points de données		Autres actes législatifs européens		Matérialité	Chapitre
ESRS S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX					
S4-1 §16	Politiques relatives aux consommateurs et/ou aux utilisateurs finaux	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1 de l'annexe I	Matériel	4.4.4.4 *Gestion des impacts, risques et opportunités matériels*
S4-1 §17	Non-respect des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT et des principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	Non matériel	-
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, Article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		
S4-4 §35	Problèmes et incidents graves en matière de droits de l'homme	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	Non matériel	-
ESRS G1 – CONDUITE DES AFFAIRES					
G1-1 §10 (b)	Convention des Nations Unies contre la corruption	SFDR	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I	Matériel	4.5.1.2 *Gestion des impacts matériels*
G1-1 §10 (d)	Protection des lanceurs d'alerte	SFDR	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I	Matériel	4.5.1.2 *Gestion des impacts matériels*
G1-4 §24 (a)	Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I	Matériel	4.5.1.2 *Gestion des impacts matériels*
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, sections 1 et 2		
G1-4 §24 (b)	Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I	Matériel	4.5.1.2 *Gestion des impacts matériels*

4.3 INFORMATIONS SUR L'ENVIRONNEMENT

4.3.1 CHANGEMENT CLIMATIQUE (ESRS E1)

4.3.1.1 Impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique

Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels

L'analyse de double matérialité du Groupe permettant d'identifier ses impacts, risques et opportunités est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*. En ce qui concerne précisément les impacts, risques et opportunités liés au climat, les experts ont basé leur étude sur les processus et analyses décrits ci-dessous.

Processus d'identification des impacts

Danone s'appuie sur le GHG Protocol développé par le World Resources Institute (WRI) et le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) pour mesurer ses émissions de scopes 1, 2 et 3.

Processus d'identification des risques et opportunités

Entre septembre 2024 et février 2025, Danone a révisé et actualisé son analyse des risques climatiques, qui comprenait l'identification et l'évaluation des risques physiques et de transition liés au climat, ainsi que les opportunités les plus susceptibles d'impacter ses activités.

Risques physiques liés au climat

Danone a identifié des risques physiques liés au climat au sein de ses propres activités et tout au long de sa chaîne de valeur. Le périmètre couvert comprend les éléments suivants :

- matières premières agricoles : l'évaluation s'est concentrée sur les ingrédients prioritaires (le lait frais, les ingrédients laitiers et d'autres matières premières prioritaires), classés par ordre de priorité en fonction de leur matérialité en termes de volumes achetés et de leur niveau d'importance pour l'activité de Danone. Les principaux pays d'origine de chacun de ces intrants agricoles ont été pris en compte pour cette analyse. Pour le lait frais, les coordonnées GPS des exploitations ont été prises en compte pour les principaux pays fournisseurs ; et
- sites : l'analyse a porté sur plusieurs types de sites à travers toutes les catégories d'activités, dont des usines, des sites de co-fabrication, des entrepôts, des points de vente, des sièges sociaux, des centres de Recherche et Innovation et des centres de données. Les coordonnées GPS de ces sites ont été utilisées pour modéliser les effets du changement climatique sur leur lieu d'implantation.

Les risques physiques liés au climat ont été évalués selon trois piliers (tels que définis dans le sixième Rapport d'évaluation (AR6) du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)) :

- aléas : phénomènes physiques potentiellement destructeurs (sécheresses, vagues de chaleur, inondations, stress hydrique, etc.), en se basant sur des données climatiques. 18 aléas ont été considérés pour les risques liés aux sites et 13 pour les risques liés aux matières premières agricoles ;
- exposition : localisation, caractéristiques physiques et valeur des biens ou des personnes susceptibles d'être affectées par un danger, selon les coordonnées géographiques ; et
- vulnérabilité : probabilité qu'un bien soit affecté négativement par un aléa en particulier, compte tenu des vulnérabilités techniques propres à un type de site ou de matière première agricole.

Deux scénarios climatiques ont été pris en compte lors de l'évaluation des risques. Tous deux se situent dans la plage haute des trajectoires de projection des émissions de gaz à effet de serre (GES) définies dans le rapport AR6 du GIEC, c'est-à-dire celle où les impacts du changement climatique sont le plus susceptibles de se matérialiser :

- le scénario SSP2-4.5, un scénario à émissions de GES modérées qui correspond approximativement aux objectifs fixés par chaque pays qui s'est engagé à réduire ses émissions nationales dans le cadre de l'Accord de Paris ; et
- le scénario SSP5-8.5, un scénario à fortes émissions de GES basé sur un développement économique et social fort porté par les combustibles fossiles, et sur des modes de vie très consommateurs de ressources et d'énergie à travers le monde.

Outre les horizons temporels du GIEC, trois périodes ont été prises en compte, alignées avec la durée de vie prévue des actifs de Danone :

- référence historique – la moyenne des valeurs entre 1985 et 2014, pour comprendre l'exposition actuelle ;
- 2030 – moyen terme : la moyenne des valeurs entre 2015 et 2044, une période couramment utilisée pour élaborer le plan d'adaptation au changement climatique. Cet horizon temporel correspond également à l'année cible pour la réalisation des objectifs basés sur la science à court terme de Danone validés ; et
- 2050 – long terme : la moyenne des valeurs entre 2035 et 2064, une période généralement utilisée pour les décisions stratégiques telles que l'adaptation du modèle économique ou de l'implantation géographique et les investissements à long terme tels que la construction de nouveaux sites. Cet horizon temporel correspond également à l'année cible pour la réalisation des objectifs de zéro émission nette de Danone validés par la Science Based Targets initiative (SBTi).

Les données relatives aux actifs agricoles et industriels de Danone ont été fournies et validées par les experts internes en la matière au sein des entités de Danone. Les hypothèses clés de la modélisation ont également été examinées et validées par ces experts.

Risques et opportunités de transition liés au climat

La cartographie des risques et opportunités historiques liés au climat ainsi que les évaluations des risques hydriques réalisées par Danone ont permis de dresser un premier bilan des événements de transition importants. Pour réaliser cette évaluation, Danone s'est appuyé sur le cadre de référence du WBCSD et sur une expertise interne et externe.

Conformément aux cadres de référence de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) et de la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), les événements de transition identifiés dans les activités propres de Danone et dans les activités en amont et en aval de sa chaîne de valeur se rapportent aux catégories suivantes :

- politiques, responsabilité, technologie, marché et réputation, pour les risques de transition ; et
- efficience des ressources, sources d'énergie, produits et services, marché, résilience, capital de réputation et flux de capitaux et financement, pour les opportunités de transition.

À l'issue de cette phase d'identification, Danone a procédé à une évaluation qualitative des événements de transition afin d'identifier les plus matériels en déterminant le degré d'exposition et de sensibilité de ses actifs et de ses activités. L'évaluation qualitative de la matérialité financière a reposé sur deux critères :

- La probabilité : probabilité que le risque ou l'opportunité se matérialise dans l'économie ; et
- L'ampleur : importance des impacts financiers négatifs ou positifs causés par le risque ou l'opportunité sur l'activité de Danone.

La probabilité et l'ampleur ont été évaluées selon une échelle qualitative allant de 1 à 5 (mineure à élevée), à partir des observations faites à ce jour et indépendamment de scénarios spécifiques, sur un horizon à moyen terme (2030). Les événements de transition les plus matériels ont été identifiés parmi les scores les plus élevés. Cette matérialité a ensuite été évaluée dans le cadre de la quantification financière (voir ci-dessous).

Quantification financière des risques et opportunités de transition

Les schémas de calcul ont été conçus pour illustrer les mécanismes de transmission entre l'occurrence des événements de transition les plus matériels au sein d'une économie et les effets financiers associés se matérialisant comme un risque (perte financière) ou une opportunité (gain financier) pour l'activité de Danone.

Les risques et opportunités identifiés ont été quantifiés au regard de trois scénarios climatiques du WBCSD considérés comme situés dans la plage basse des trajectoires de projection des émissions de GES, c'est-à-dire celle où les effets de la transition climatique sont le plus susceptibles de se matérialiser :

- le scénario de transformation sociétale 1,5 °C : une action politique mondiale forte, coordonnée et rapide, ainsi que des réponses du marché, qui aboutissent à une tarification du carbone et à une protection des terres généralisées favorisant la décarbonation et permettant de limiter les impacts physiques du changement climatique ;
- le scénario politique prévisionnel < 2 °C (IPR) : l'action climatique démarre brusquement et tardivement, vers 2030, ce qui se traduit par des risques de transition limités au cours des premières années. Après 2030, les risques de transition augmentent considérablement en raison de la mise en place soudaine de la tarification des GES, de la réglementation relative à la protection des régions et de l'accroissement des capacités d'extraction des bioénergies avec captage et stockage du carbone (BECCS) ; et
- le scénario des tendances historiques > 3 °C : l'action climatique reste stable aux niveaux actuels, induisant des risques de transition limités, mais le monde ne parvient pas à limiter le réchauffement planétaire à des niveaux gérables, ce qui entraîne des risques physiques futurs importants.

Ces scénarios ont été retenus car le WBCSD les a spécifiquement élaborés pour le secteur de l'agriculture, de la foresterie et des autres utilisations des terres, et parce qu'ils sont destinés aux évaluations des risques et des opportunités de transition. Divers facteurs contextuel et sectoriel ont été pris en compte lors de leur élaboration, notamment des hypothèses liées aux politiques (par exemple la tarification des GES), à la technologie (par exemple l'efficience des intrants agricoles) et au marché (par exemple les changements de régime alimentaire).

Les impacts financiers ont été quantifiés sur trois horizons temporels, avec 2023 comme année de référence :

- 2027 – court terme : basée sur l'horizon de planification stratégique de Danone ;
- 2030 – moyen terme (selon l'usage courant) : correspondant à l'année cible pour la réalisation des objectifs à court terme de Danone validés par la SBTi ;
- 2050 – long terme (selon l'usage courant) : correspondant à l'année cible pour la réalisation des objectifs de zéro émission nette de Danone validés.

Présentation des impacts, risques et opportunités matériels

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Danone a identifié l'impact matériel suivant lié au changement climatique :

		Position dans la chaîne de valeur		
Impact lié au changement climatique	**Catégorie**	**Amont**	**Activités propres**	**Aval**
Émissions de GES Les émissions de GES générées par les sites et la chaîne de valeur, notamment les activités agricoles, contribuent au changement climatique.	Impact négatif	x	x	x

Dans le cadre de l'analyse des risques liés au climat présentée ci-dessus, Danone a identifié les risques matériels suivants liés au changement climatique :

Catégorie de risque	Description des risques	Probabilité d'occurrence à moyen terme (2030) [a]	Importance de l'impact financier potentiel en 2030		Exemples de programmes d'atténuation des risques
			Scénario le moins alarmant [b]	Scénario le plus alarmant [c]	
Risque physique	**Risques climatiques liés à la chaîne d'approvisionnement en lait (stress hydrique et stress thermique principalement)** Le risque climatique le plus important pour la chaîne d'approvisionnement du lait est le stress hydrique qui pourrait impacter le rendement des cultures destinées à l'alimentation animale dans certaines régions. De plus, le stress thermique pourrait entraîner une baisse du rendement des vaches laitières, en particulier en été.	Élevée	+++	+++	Programme d'agriculture régénératrice pour le lait, au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)* et Programme de gestion des ressources en eau, au chapitre 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3)*
Risque physique	**Risques climatiques portant sur d'autres ingrédients agricoles prioritaires** Le changement climatique et la rareté de l'eau, y compris les effets des épisodes de sécheresse, pourraient avoir un impact négatif sur les rendements des cultures et des arbres.	Élevée	+++	+++	Ingrédients, au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)* et Programme de gestion des ressources en eau, au chapitre 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3)*
Risque physique	**Dangers aigus et chroniques affectant les sites (usines, entrepôts, bureaux, sites de co-fabrication)** Les risques climatiques liés à la température, au vent, à l'eau (sécheresse) et à la masse solide (érosion des sols, glissements de terrain, tremblements de terre) pourraient causer des dommages aux sites et entraîner des jours d'interruptions de l'activité.	Risque aigu : Faible Risque chronique : Élevée	+	+	Mesures d'adaptation des sites (atténuation des risques d'inondation, résistance au vent, etc.), au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)* et Programme de gestion des ressources en eau, au chapitre 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3)*
Risque de transition	**Mesures réglementaires et restrictions des distributeurs en matière d'emballages** Les mesures réglementaires et les restrictions des distributeurs en matière d'emballages représentent un risque dans la mesure où elles pourraient nuire à la licence d'exploitation du Groupe. Elles pourraient par exemple entraîner une augmentation des coûts de mise en conformité réglementaire, des sanctions juridiques, des interdictions, des amendes et/ou une diminution des ventes.	Modérée	+++	+++	Programme sur les emballages et l'économie circulaire, au chapitre 4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)*
Risque de transition	**Augmentation du prix du carbone (directe et indirecte)** L'augmentation du prix du carbone pourrait s'appliquer sur la chaîne de valeur du Groupe, car divers mécanismes de taxation du carbone et systèmes d'échange de quotas d'émission (ETS) sont déjà en place au niveau mondial et pourraient continuer à se développer à l'avenir.	Modérée	+	+++	Plan de Transition Climatique de Danone et ses huit programmes de décarbonation, au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*
Risque de transition	**Adoption d'alternatives d'origine végétale** La consommation de protéines animales (en particulier la viande) pourrait diminuer en raison de la transition climatique, ce qui se traduirait par une augmentation de la consommation de Produits d'Origine Végétale. La pression exercée sur la consommation globale de protéines animales pourrait créer des opportunités pour les segments les plus nutritifs et avec la meilleure empreinte écologique (par exemple, le yaourt par rapport au fromage).	Élevée	++	++	Portefeuille de Produits d'Origine Végétale de Danone et production de produits laitiers à empreinte carbone plus faible

(a) Comme indiqué dans le descriptif de la méthodologie, la probabilité d'occurrence est évaluée au regard d'observations antérieures et de tendances connues concernant les facteurs pris en compte.

(b) Scénario le moins alarmant : s'agissant des risques physiques : scénario SSP2-4.5 du GIEC. S'agissant des risques de transition : scénario des tendances historiques > 3 °C du WBCSD.

(c) Scénario le plus alarmant : s'agissant des risques physiques : scénario SSP5-8.5 du GIEC. S'agissant des risques de transition : scénario de transformation sociétale 1,5 °C du WBCSD.

Remarque : ces impacts et risques sont évalués sur une base brute, c'est-à-dire avant toute action mise en œuvre par Danone. L'analyse de double matérialité de Danone est présentée au chapitre 4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*.

4.3.1.2 Gestion des impacts, risques et opportunités matériels

Politiques relatives au changement climatique

	Politiques de Danone						
Impacts et risques liés au changement climatique	**Plan de Transition Climatique**	**Politique Eau**	**Politique d'Achats Durables**	**Principes de Développement Durable**	**Programme d'Agriculture Régénératrice**	**Politique Forêt**	**Politique Emballages**
Émissions de GES	x		x	x	x	x	x
Risques climatiques liés à la chaîne d'approvisionnement en lait	x	x		x	x		
Risques climatiques portant sur d'autres ingrédients agricoles prioritaires	x	x	x	x	x	x	
Dangers aigus et chroniques affectant les sites			x	x			
Mesures réglementaires et restrictions des distributeurs en matière d'emballages	x		x				x
Augmentation du prix du carbone	x						
Adoption d'alternatives d'origine végétale	x						

L'ensemble des politiques présentées dans ce chapitre sont décrites dans le tableau de présentation des politiques du chapitre 4.2.6 *Informations transversales*.

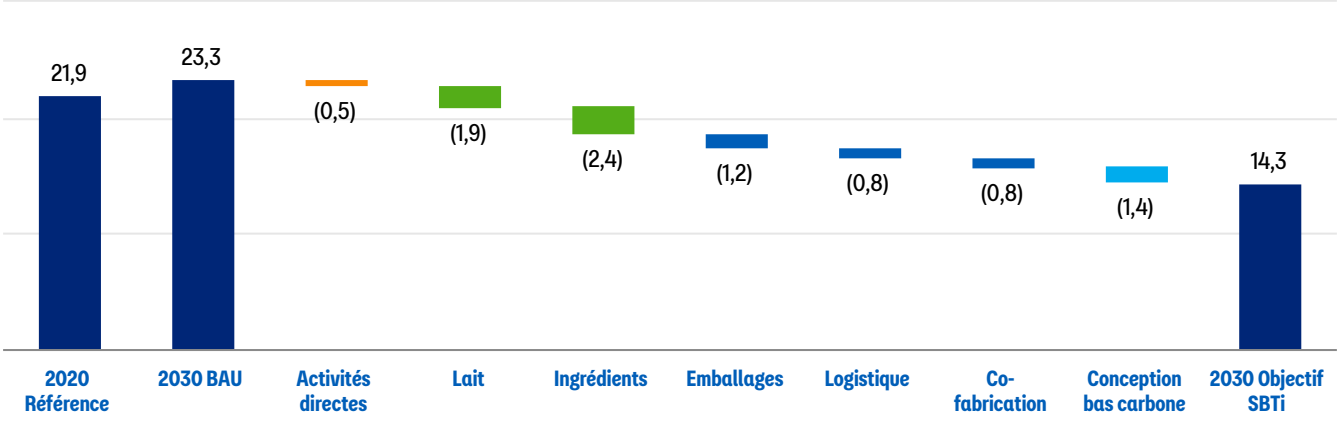
Plan de Transition Climatique

Le Plan de Transition Climatique de Danone, publié en décembre 2023, détaille sa feuille de route pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de GES à l'horizon 2030 basés sur la science. Il présente également l'ambition de zéro émission nette du Groupe d'ici à 2050. La réduction des émissions de GES est indispensable pour atténuer les risques de transition matériels.

Trajectoire de Danone jusqu'en 2030 (en Mt CO_2e)

La trajectoire de réduction des émissions de GES et l'ambition des huit programmes du Groupe, illustrés ci-dessous, dont l'engagement fournisseur transverse, reposent sur les résultats de travaux antérieurs et sur les hypothèses de croissance de fin 2022 à fin 2030 dont Danone disposait lors de l'exercice de planification stratégique réalisé en 2023 en vue de l'élaboration du Plan de Transition Climatique. L'ambition globale des huit programmes entre fin 2022 et fin 2030 était une réduction de 9 Mt d'équivalent CO_2 par rapport aux émissions prévues en cas de statu quo en 2030. Sur la base des derniers chiffres disponibles, la réduction totale attendue des émissions de GES entre fin 2025 et fin 2030 est estimée à 7,0 Mt d'équivalent CO_2. Les éléments constitutifs du graphique ci-dessous n'ont pas sensiblement changé depuis la publication du Plan de Transition Climatique, malgré des programmes ayant des calendriers de mise en œuvre différents.

TRAJECTOIRE DE DANONE À HORIZON 2030 (EN MT CO_2E)



BAU : « Business As Usual »

Au-delà de 2030, la stratégie du Groupe pour atteindre son objectif de zéro émission nette d'ici à 2050 se décline comme suit :

- continuer à réduire les émissions d'équivalent CO_2 en :
  - étendant les plans de décarbonation et les initiatives de mobilisation des fournisseurs,
  - accélérant le développement de produits bas carbone et en étoffant le portefeuille durable du Groupe,
  - promouvant et en investissant dans l'innovation et les nouvelles technologies qui facilitent la réduction des émissions.
- traiter les émissions résiduelles par l'élimination permanente du carbone, conformément aux normes en vigueur.

Le Plan de Transition Climatique dans la stratégie et la planification financière globales de Danone

L'exécution du Plan de Transition Climatique passe par la mise en œuvre d'une série d'initiatives commerciales dans différentes catégories et régions. Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre d'un processus intégré de planification à long terme de l'activité, façonnant le Modèle de Création de Valeur de Danone, dont le but consiste à créer des avantages structurels à la fois financiers et non financiers (réduction du carbone) par le biais d'une approche d'investissement intégrée.

Ainsi, Danone ne fait volontairement pas de distinction entre les investissements en faveur de la décarbonation et ceux pour la croissance, l'efficacité ou l'atténuation des risques. Danone entend tirer de chaque investissement des avantages financiers et non financiers, conformément à son ambition de faire du Danone Impact Journey un atout compétitif.

Danone incorpore systématiquement ses objectifs de transition climatique dans ses exercices annuels de planification opérationnelle et stratégique, de sorte que tous ses investissements en faveur de la décarbonation soient pleinement pris en compte dans les investissements et dépenses d'exploitation. Les investissements liés au Plan de Transition Climatique sont parfaitement intégrés aux cycles de performance de Danone et inclus dans son analyse des performances et ses processus décisionnels, ce qui montre que le Groupe finance la transition et alloue les ressources nécessaires à sa trajectoire de décarbonation à long terme.

Conformément au processus d'approbation du Groupe, chaque investissement d'un montant supérieur à 5 millions d'euros fait l'objet d'une analyse d'impact environnemental et d'une analyse du coût climatique basée sur le prix fictif du carbone défini par Danone. Ces investissements sont validés par le Vice-Président Finance Opérationnelle et le Vice-Président Excellence Industrielle, après consultation des fonctions compétentes (par exemple, les fonctions Ingénierie Durable et Opérations à Impact Positif).

Pour plus d'informations sur l'intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation à court et long terme, voir les chapitres 5.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance* et 5.4 *Détail des plans de rémunération long terme* au chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise*.

Émissions verrouillées

Danone considère que ses émissions verrouillées ne devraient pas compromettre son Plan de Transition Climatique. Par nature, les activités de Danone ne reposent pas particulièrement sur des actifs à longue durée de vie et fortement émetteurs de carbone, c'est pourquoi le Groupe considère que ses émissions verrouillées ne devraient pas compromettre l'atteinte des objectifs de son Plan de Transition Climatique.

Indices de référence « Accord de Paris »

Danone n'est pas exclu des indices de référence « Accord de Paris » de l'Union européenne car ses activités ne remplissent pas les critères d'exclusion énoncés à l'article 12, paragraphe 1, points d) à g) et à l'article 12, paragraphe 2 du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission (règlement sur les indices de référence « transition climatique »). En outre, il n'a pas été constaté ni estimé que le Groupe portait atteinte de manière significative à un ou plusieurs des objectifs environnementaux visés à l'article 9 du règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil.

Politique Eau

La Politique Eau de Danone soutient les actions du Groupe visant à réduire son exposition aux risques physiques liés au climat par l'optimisation de l'utilisation de l'eau sur les sites de production et la préservation des ressources en eau et de la biodiversité tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

Sustainable Sourcing Policy (Politique d'Achats Durables)

La Politique d'Achats Durables de Danone énonce des principes clés qui contribuent à atténuer les impacts et les risques liés au climat du Groupe, notamment la réduction des émissions de GES, la préservation et la restauration des ressources en eau, la promotion de la circularité des emballages et la garantie d'une chaîne d'approvisionnement sans déforestation ni conversion des terres.

Danone Sustainability Principles (Principes de Développement Durable)

En complément de la Politique d'Achats Durables, les Principes de Développement Durable de Danone (DSP) décrivent l'approche de Danone pour garantir des pratiques responsables et éthiques tout au long de sa chaîne de valeur, ils mettent notamment en évidence les risques liés au changement climatique et précisent les attentes en matière de mesure et de réduction des émissions directes et indirectes de GES des différentes activités.

Regenerative Agriculture Program (Programme d'Agriculture Régénératrice)

Le Programme d'Agriculture Régénératrice de Danone définit des principes clés à l'intention de ses fournisseurs pour leur permettre d'améliorer la résilience de leurs exploitations, de réduire leurs émissions de GES et de limiter leur exposition aux risques physiques liés au lait et à d'autres ingrédients agricoles prioritaires. Ces principes comprennent par exemple l'amélioration de la gestion des troupeaux, du fumier et de l'eau, la promotion des meilleures pratiques en matière de santé des sols et le renforcement de la résilience économique et climatique des agriculteurs.

Forest Policy (Politique Forêt)

La démarche de Danone en faveur des écosystèmes naturels, formalisée dans sa Politique Forêt, porte sur la lutte contre la déforestation et la conversion des écosystèmes naturels, dont les forêts. Cela permet d'atténuer les émissions de GES et de limiter l'exposition aux risques physiques des matières premières les plus exposées au risque de déforestation ou de conversion.

Packaging Policy (Politique Emballages)

L'approche de Danone en matière d'emballages, formalisée dans sa Politique Emballages, vise à réduire les émissions de GES associées aux emballages et à limiter l'exposition aux risques de transition liés aux emballages.

Actions relatives au changement climatique

	Stratégies d'atténuation											Stratégies d'adaptation au sein de la chaîne de valeur	
	PLAN DE TRANSITION CLIMATIQUE : HUIT PROGRAMMES STRATÉGIQUES AU SEIN DE LA CHAÎNE DE VALEUR								AU-DELÀ DE LA CHAÎNE DE VALEUR				
Impacts et risques liés au changement climatique	**Activités propres**	**Agriculture : lait**	**Agriculture : autres ingrédients**	**Emballages**	**Logistique**	**Co-fabrication**	**Engagement des fournisseurs**	**Conception bas carbone**	**Tarification du carbone**	**Atténuation des émissions**	**Traitement des émissions résiduelles**	**Adaptation de la stratégie d'approvisionnement**	**Adaptation des sites**
Émissions de GES	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Risques climatiques liés à la chaîne d'approvisionnement en lait		x					x					x	
Risques climatiques portant sur d'autres ingrédients agricoles prioritaires			x				x					x	
Dangers aigus et chroniques affectant les sites												x	x
Mesures réglementaires et restrictions des distributeurs en matière d'emballages				x									
Augmentation du prix du carbone	x								x			x	
Adoption d'alternatives d'origine végétale								x					

Plan de Transition Climatique de Danone : huit programmes stratégiques au sein de la chaîne de valeur

Activités directes (scopes 1 et 2)

Les émissions liées aux activités directes (scopes 1 et 2) représentent environ 5 % des émissions de GES de Danone (année de référence 2020). Danone traite les émissions de GES de ses activités directes par le biais du programme Re-Fuel, une initiative d'excellence énergétique et de décarbonation visant à accroître l'efficacité énergétique ainsi que l'utilisation d'énergie thermique et d'électricité d'origine renouvelable sur ses sites de production.

Danone mise en premier lieu sur l'efficacité énergétique. Le Groupe vise ainsi à optimiser l'utilisation de l'énergie existante grâce à la numérisation des systèmes de gestion de l'énergie et à l'adoption de solutions sur site telles que les pompes à chaleur électriques pour remplacer les chaudières à gaz naturel. Des audits énergétiques ont été réalisés par des partenaires externes dans 39 usines entre 2023 et 2025.

Danone vise à passer à l'énergie thermique renouvelable, notamment avec des solutions basées sur la biomasse, l'électrification, le biogaz et le biométhane.

En outre, le Groupe entend accroître la part d'électricité d'origine renouvelable dans son mix énergétique avec de nouvelles installations photovoltaïques sur site, le recours à davantage d'accords d'achat d'électricité renouvelable (PPA) et l'achat de certificats d'énergie renouvelable.

Actions entreprises en 2025 :

- déploiement de systèmes numériques avancés de gestion de l'énergie dans 16 sites clés au Canada, en France, aux Pays-Bas, en Pologne, en Roumanie et aux États-Unis, générant notamment à Bucarest une amélioration de 5 % de l'efficacité énergétique par rapport à 2024.
- alimentation de 15 usines Danone en Chine, en Thaïlande, au Brésil et au Mexique par plus de 99 % d'énergie renouvelable (thermiques et électriques) grâce à la transition vers des formes renouvelables de chauffage et de refroidissement, ainsi qu'à l'énergie solaire sur site, aux PPA ou aux certificats d'énergie renouvelable (niveau comparable à 2024).
- augmentation de la part d'électricité renouvelable dans le mix énergétique de Danone à 94,2 % grâce à l'approvisionnement au Japon, au Mexique et en Argentine (contre 85,7 % en 2024).

Agriculture : lait

Le lait représente environ 36 % des émissions de GES de Danone (année de référence 2020). Danone distingue différents modèles agricoles, qui suivront des voies différentes vers la décarbonation et l'agriculture régénératrice. C'est pourquoi les feuilles de route mises en place sont adaptées à l'avancement des exploitations dans leur parcours d'agriculture régénératrice et de décarbonation, et aux difficultés que chacune rencontre, pour prioriser les pratiques d'amélioration, tout en tenant compte des arbitrages et des co-bénéfices. Un suivi régulier a été instauré pour aider Danone à mieux comprendre où en sont les exploitations agricoles de la chaîne d'approvisionnement dans leurs processus de transition vers une agriculture régénératrice et durable, et à déterminer les mesures que Danone doit prendre pour les aider à avancer. Cette démarche permet également d'accroître la transparence de la chaîne d'approvisionnement et de favoriser une amélioration continue. Danone évalue les pratiques des agriculteurs à l'aide de différents outils, notamment *Cool Farm Tool* (CFT) et CAP'2ER (en France) pour mesurer l'empreinte GES du lait acheté, son tableau de bord environnemental sur l'agriculture régénératrice et son outil d'évaluation du bien-être animal.

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

Actions entreprises en 2025 :

- évaluation des GES : Danone a amélioré son processus d'évaluation des émissions de GES provenant du lait acheté, à l'aide des outils CFT et CAP'2ER en France. Ils sont aujourd'hui déployés dans 20 pays (18 en 2024) et couvrent 91,0 % des volumes de lait collectés directement dans les exploitations par Danone.
- gestion et partage des connaissances : en octobre 2025, Danone a lancé la Danone Milk Academy, un programme de formation pluriannuel unique destiné aux producteurs laitiers partenaires et aux équipes de gestion des exploitations agricoles de Danone. Le programme est adapté selon les différentes tailles d'exploitations et les différents contextes agricoles. Il combine des sessions en présentiel, organisées dans les Centres d'Excellence de Danone avec une plateforme d'*e-learning*. L'Académie repose fermement sur des bases scientifiques et académiques grâce au soutien de Cornell University et Wageningen University & Research, les partenaires universitaires de Danone. Elle propose également des solutions visant à faciliter l'adoption de pratiques de référence par les exploitations, notamment par le biais de formations dédiées, dispensées par des partenaires techniques tels que MSD Animal Health, Zoetis, Worldwide Sires (Select Sires) et Lely. Les agriculteurs recevront des formations sur les bonnes pratiques agricoles telles que la gestion des troupeaux et du fumier ainsi que la santé des sols (pour l'alimentation animale et les cultures), et les compétences en matière de gestion d'entreprise, afin d'améliorer la résilience et la rentabilité de leurs exploitations, tout en ayant un impact positif sur l'environnement, les animaux et la société ;
- référentiel Regenerating Together de la Plateforme Sustainable Agriculture Initiative (SAI) : pour soutenir la transition vers l'agriculture régénératrice, Danone a commencé à faire évoluer ses différents programmes en appliquant le référentiel *Regenerating Together* de la Plateforme SAI dans ses exploitations agricoles situées en Europe, en Amérique du Nord, dans la région Asie, Afrique et Moyen-Orient, et en Amérique latine ;
- en 2025, Danone a publié son premier plan d'action visant à réduire les émissions de méthane provenant des produits laitiers (le Dairy Methane Action Plan) sous l'égide de la Dairy Methane Action Alliance (DMAA) ;
- partenariats :
  - le Groupe déploie des pratiques efficaces d'agriculture durable et de réduction des émissions de CO_2, et contribue à améliorer la résilience de l'agriculture en tirant parti de l'expertise d'entreprises des secteurs de l'alimentation, de l'agriculture et de la nutrition par le biais de l'initiative Partners for Growth aux côtés de partenaires tels que Ajinomoto, Corteva, FrieslandCampina, MSD Animal Health et Zoetis ;
  - Danone Amérique du Nord a noué un nouveau partenariat dans sa chaîne de valeur avec Ahold Delhaize et The Nature Conservancy afin de mobiliser de nouvelles ressources pour des projets de réduction des émissions de méthane avec des producteurs laitiers partenaires de sa chaîne d'approvisionnement directe ;
  - Danone croit au pouvoir de la collaboration et échange activement avec des organisations non gouvernementales (ONG) pour faire avancer sa transition climatique. À titre d'exemple, Danone a été le premier Groupe à contribuer financièrement à l'Accélérateur R&D consacré à la fermentation entérique du Global Methane Hub (GMH), le plus important projet de recherche mondial sur le méthane entérique, coordonné par le GMH et soutenu par un collectif d'organisations philanthropiques et de gouvernements. Danone s'est par ailleurs associé à l'Environmental Defense Fund pour lancer la DMAA, afin d'aider les entreprises du secteur laitier à accélérer leur niveau de responsabilisation et de transparence et à promouvoir des actions climatiques ambitieuses. En mai 2025, Danone a publié son premier rapport d'avancement sur la DMAA. En outre, la Fédération Internationale du Lait a reconnu le succès de la DMAA en 2025 en lui décernant son prix de l'innovation.

Agriculture : ingrédients laitiers et matières premières

Les ingrédients laitiers et les matières premières représentent respectivement environ 18 % et 10 % des émissions de GES de Danone (année de référence 2020). Parmi les principaux leviers de décarbonation pour les ingrédients laitiers et matières premières figurent l'engagement des fournisseurs, des projets de reformulation pour une conception bas carbone, l'élimination de la déforestation et de la conversion des chaînes d'approvisionnement de Danone, et la promotion de la transition vers l'agriculture régénératrice. Ces actions sont présentées dans les paragraphes portant sur l'agriculture régénératrice (4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*), l'engagement des fournisseurs (4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*), la conception bas carbone (4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*) ainsi que sur les actions d'élimination de la déforestation et de la conversion (4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)*).

Actions entreprises en 2025 :

Mise en œuvre de plans de décarbonation dans le cadre du Programme d'engagement des fournisseurs d'ingrédients laitiers de Danone :

- Danone a poursuivi l'intégration d'objectifs de décarbonation dans les contrats conclus avec ses fournisseurs d'ingrédients laitiers : Fin 2025, 75,0 % des fournisseurs d'ingrédients laitiers de Danone (par volume) se sont engagés à atteindre des objectifs basés sur la science ou en ont défini. Dans l'ensemble, 50,0 % des volumes d'ingrédients laitiers de Danone sont couverts par des objectifs de réduction des émissions de GES contractuels ou convenus, contre 30,0 % fin 2024. Danone continue d'étendre cette initiative à l'ensemble de sa base d'approvisionnement ;
- Danone a poursuivi la co-élaboration d'un plan de décarbonation avec les acteurs du secteur laitier : Fin 2025, 83,0 % des fournisseurs d'ingrédients laitiers de Danone (par volume) sont membres du Sustainable Dairy Partnership (SDP). Dans le cadre du troisième stade du SDP 30,0 % des fournisseurs d'ingrédients laitiers de Danone ont soumis leur programme de développement durable à l'examen d'un tiers externe

- Danone a poursuivi ses investissements dans des projets de terrain : ces projets co-financés permettent de réduire considérablement les émissions des exploitations agricoles entre 2018 et 2025. Par exemple, en 2025, Danone a conclu un accord pluriannuel avec Leprino, axé sur la décarbonation et la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Cet accord vise à réduire les émissions des exploitations laitières aux États-Unis, principalement par la mise en œuvre de pratiques de gestion du fumier. Le premier projet d'envergure concerne l'installation de la solution de traitement des eaux usées BioFiltro. L'objectif est de réduire les émissions de GES tout en renforçant considérablement la résilience des exploitations, notamment par des améliorations en matière d'eau, de santé des sols et de planification et gestion des nutriments.

Mise en œuvre de plans de décarbonation dans le cadre du Programme d'engagement des fournisseurs de matières premières de Danone :

- certification sans déforestation ni conversion : En 2025, 94,0 % de l'huile de palme achetée par Danone était certifiée RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) *Segregated*. Danone a conscience qu'une action ciblée s'avère parfois nécessaire en parallèle d'une collaboration à l'échelle du secteur ;
- investir dans les paysages : Danone soutient le Siak Pelalawan Landscape Programme (SPLP) depuis son lancement en Indonésie en 2019. En 2025, 11 nouveaux villages ont rejoint la cartographie participative, soit un total de 52 villages depuis le lancement du programme. 45 villages ont été accompagnés par des interventions visant à réduire la déforestation et à promouvoir une utilisation durable des terres. Les actions clés incluent la formalisation des règlements villageois pour protéger les forêts, les tourbières et les mangroves ; le déploiement d'équipes de surveillance villageoises chargées de vérifier les alertes de déforestation ; et la construction d'infrastructures de protection pour les zones forestières et côtières. SPLP a achevé la cartographie forestière pour 23 villages de Siak et 22 villages de Pelawan dans le cadre d'un processus de consultation communautaire participative. Ces cartes servent de données de référence pour identifier les forêts restantes à protéger et à restaurer. Depuis 2021, Danone collabore avec le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (L3F), Mars Inc., L'Oréal, Musim Mas, SNV et le Centre international pour la recherche en agroforesterie (ICRAF), en vue d'élaborer et de déployer un projet d'aménagement paysager dans la province de Sumatra du Nord, en Indonésie pour proposer une formation sur site et une assistance technique aux communautés et aux agriculteurs locaux. L'objectif est double : lutter contre la déforestation et la conversion et favoriser la mise en œuvre de pratiques d'agriculture régénératrice.

Emballages

Les emballages représentent environ 14 % des émissions de GES de Danone (année de référence 2020). Soucieux d'atténuer les risques liés au changement climatique, Danone est depuis longtemps engagé en faveur de la transition vers un système d'emballage circulaire et bas carbone. Son parcours de transformation est géré par une équipe dédiée qui se consacre à la circularité des emballages, en coopération avec les directions Recherche et Innovation (R&I), Achats et Opérations, et le Secrétariat Général. Cette ambition implique de revoir la conception des emballages pour qu'ils soient recyclables, réutilisables ou compostables, et de favoriser la collecte et le recyclage de tous les emballages. En diminuant les déchets et en intégrant les matériaux recyclés dans ses produits, Danone vise à réduire son empreinte carbone et à lutter contre le changement climatique tout en éliminant les rejets liés aux emballages dans la nature. En outre, en collaborant avec diverses parties prenantes, notamment les pouvoirs publics, des ONG et des partenaires industriels, Danone vise à créer un avenir durable en réduisant activement son impact sur l'environnement.

Les principaux leviers de décarbonation des emballages sont les suivants :

- adoption de matériaux moins carbonés en maximisant l'utilisation de contenu recyclé dans les bouteilles en plastique, les pots de produits laitiers et les matériaux à base de papier ;
- optimisation des emballages : il s'agit par exemple d'éliminer les éléments inutiles et/ou de réduire l'intensité carbone des emballages par des programmes d'allégement ;
- amélioration du traitement de la fin de vie afin d'assurer la recyclabilité des emballages afin qu'ils soient collectés, triés et recyclés efficacement ;
- préconisation de la mise en place de systèmes bien conçus de Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) et de consigne (Deposit Return Schemes – DRS) pour les bouteilles et canettes d'eau et d'autres boissons, via le co-financement des infrastructures de collecte et de recyclage, et investissement dans des initiatives privées visant à développer les infrastructures dans les pays où il n'existe pas encore de système officiel de gestion des déchets ;
- dans le cadre du Programme d'engagement des fournisseurs de Danone, incitation des fournisseurs à adopter des pratiques validées par la SBTi en matière d'énergie renouvelable.

Actions entreprises en 2025 :

- Danone a augmenté à 18,6 % le contenu recyclé des emballages en plastique et à 28,5 % celui de la catégorie Eaux (contre respectivement 16,8 % et 26,2 % en 2024) ;
- Danone a atteint 84,9 % d'emballages recyclables, réutilisables ou compostables et a récupéré 62,7 % du plastique mis sur le marché via des systèmes de collectes (contre respectivement 85 % et 60 % en 2024) ;
- le Groupe a poursuivi ses actions de décarbonation par le biais du Programme d'engagement des fournisseurs d'emballages dans le cadre de son programme non FLAG lié au scope 3.

Pour plus d'informations concernant les programmes relatifs aux emballages, voir le chapitre 4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)*.

Logistique

La logistique représente environ 8 % des émissions de GES de Danone (année de référence 2020). Les équipes logistique mondiales de Danone s'efforcent de décarboner les processus en amont et en aval dans toutes les catégories de produits. À court et moyen terme, Danone met l'accent sur l'optimisation des opérations et la transition vers des modes de transport et des centres de distribution bas carbone. À long terme, Danone prévoit de mettre en œuvre de nouvelles technologies, qui nécessitent de mettre en place les infrastructures adéquates. Néanmoins, Danone investit dans le pilotage de nouvelles technologies sur les marchés développés comme l'Europe et l'Amérique du Nord afin d'éprouver et de renforcer ses business cases pour l'avenir. En tant que membre du Smart Freight Centre et du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Danone cherche à comprendre les évolutions du marché et à développer des partenariats pour accélérer la décarbonation de l'industrie tout entière.

Actions entreprises en 2025 :

- Danone a poursuivi la mise en place d'un programme mondial de décarbonation des activités logistiques et de structures de gouvernance dédiées ;
- Danone a organisé des Hackathons dans des zones géographiques couvrant plus de 50 % de l'empreinte logistique du Groupe. Ces événements ont mobilisé des équipes internes transversales ainsi que des partenaires externes, incluant 12 fournisseurs, des ONG et des universités ;

- Danone a poursuivi le développement de la plateforme Dan Performance KPI et introduit une méthodologie d'analyse des pertes pour renforcer la culture de la performance au sein des opérations logistiques afin de suivre les progrès en matière d'optimisation et d'amélioration de l'efficacité, qui se traduisent par des réductions d'émissions de CO_2 ;
- Danone a élargi son partenariat avec le Smart Freight Centre et le WBCSD – formations, groupes de travail et lancement de projets pilotes avec des fournisseurs de solutions accrédités ;
- le Groupe a défini et amélioré ses feuilles de route 2030 spécifiques à chaque pays ;
- Danone a amélioré la méthode de calcul des émissions de CO_2 liées aux transports pour gagner en précision, conformément au cadre du Global Logistics Emissions Council (GLEC) ;
- Danone a mis en œuvre la tour de contrôle logistique en Europe, au Brésil et en Amérique du Nord ;
- Danone a déployé Eco-Transit au sein de l'UE et a lancé une phase de développement dans d'autres régions clés. Ce logiciel de calcul automatique des émissions de CO_2 liées au transport est conforme au cadre du GLEC, au GHG Protocol, aux normes européennes ainsi qu'à la norme ISO 14083.

Co-fabrication

La co-fabrication représente environ 7 % des émissions de GES de Danone (année de référence 2020). Danone souhaite aligner les actions de décarbonation de ses activités directes avec celles de ses partenaires de co-fabrication. Danone veille à ce que les leviers de réduction des émissions de CO_2 identifiés et mis en œuvre dans ses activités soient également applicables aux activités de ses co-fabricants. En outre, Danone encourage ses partenaires de co-fabrication à s'engager à atteindre les objectifs SBTi. Parmi ses futurs critères de partenariat, Danone entend imposer que tout nouveau co-fabricant intégré à son réseau respecte les objectifs de durabilité et prenne part à ses initiatives de réduction des émissions.

Actions entreprises en 2025 :

- 20 % des dépenses de co-fabrication de Danone sont couvertes par la Politique d'Achats Durables, des négociations sont en cours avec d'autres fournisseurs ;
- Danone a acheté des Certificats d'énergie renouvelable pour soutenir des initiatives en matière d'énergie propre aux États-Unis ;
- Danone a travaillé sur les expéditions directes aux clients aux États-Unis afin de réduire la distance de livraison ;
- Danone a mis en place des programmes d'engagement des co-fabricants axés sur la réduction des émissions de CO_2 ;
- Danone a élaboré des feuilles de route à horizon 2030 pour l'Amérique du Nord et l'Europe, où se concentre l'essentiel des activités de co-fabrication de Danone ;
- Danone a lancé des projets d'énergie solaire dédiés en Asie du Sud-Est avec les principaux co-fabricants ;
- Danone a poursuivi l'optimisation de son réseau d'approvisionnement pour co-fabriquer les produits au plus près de ses marchés ;
- Danone a également mis en œuvre des programmes visant à co-fabriquer des produits pour ses usines, afin de mieux contrôler les émissions de GES associées à certains produits ;
- enfin, Danone a optimisé les activités logistiques dans certains pays d'Europe.

Engagement des fournisseurs

L'engagement des acteurs de la chaîne de valeur de Danone est essentiel au parcours de décarbonation du Groupe, comme décrit ci-dessus pour l'approvisionnement en lait, les ingrédients, les emballages et la co-fabrication. Le programme d'engagement des fournisseurs de Danone comprend plusieurs volets :

- accompagnement et engagement : Danone entretient un dialogue fort avec ses fournisseurs au sujet des objectifs de durabilité. Danone continuera de collaborer étroitement avec eux en vue de renforcer leur capacité à réduire leurs émissions, à travers des formations et un accompagnement, pour les aider à saisir l'importance d'agir sans délai ;
- transparence : Danone promeut la transparence au sein de ses chaînes d'approvisionnement en communiquant à ses fournisseurs des informations sur les émissions de GES et les pratiques de durabilité. Cette démarche lui permet d'identifier les domaines à améliorer et les possibilités de co-construire des solutions pour rendre ces chaînes d'approvisionnement plus durables. Elle permet également à Danone de suivre en permanence les progrès accomplis au regard des objectifs de durabilité, de rendre compte et échanger régulièrement avec ses fournisseurs au sujet des résultats, des défis et des possibilités d'accélérer la transition ;
- contrats : Danone intègre des actions en faveur du climat dans ses contrats fournisseurs afin de garantir un engagement commun en faveur de la réduction des émissions. Danone exige de ses fournisseurs qu'ils se fixent des objectifs de réduction adaptés à leur maturité et conformes à sa trajectoire 1,5 °C, et prévoient des mécanismes d'incitation à la performance ;
- partenariats : Danone établit d'autres partenariats avec ses fournisseurs afin de définir des objectifs et des feuilles de route de décarbonation personnalisés, favorisant ainsi des échanges fréquents sur les progrès réalisés et des rapports transparents sur les émissions. Ces partenariats impliquent des co-investissements et des projets conjoints. À travers son programme Partner for Growth, Danone ambitionne d'étendre et de renforcer ses relations partenariales avec son écosystème à travers le monde : *start-ups*, *scale-ups*, grandes entreprises ou encore établissements universitaires.

Actions entreprises en 2025 :

- Danone a continué d'utiliser HowGood pour échanger avec ses fournisseurs et commencer à collecter les facteurs d'émission primaires relatifs à certains ingrédients. Grâce à cette plateforme, Danone pourra mettre en place des programmes de réduction des émissions de CO_2, et définir des objectifs et des plans d'action à cet effet ;
- Danone a entretenu un partenariat actif avec ses fournisseurs pour mettre en avant l'importance de se fixer des objectifs basés sur la science, d'adopter la Politique d'Achats Durables et de développer des feuilles de route de décarbonation pour l'avenir. Cette collaboration inclut des visites sur le terrain pour rencontrer des fournisseurs et des producteurs de matières premières clés. Danone a conclu plusieurs partenariats avec des fournisseurs d'ingrédients afin d'accélérer la décarbonation tout au long de la chaîne de valeur. À titre d'exemple, Danone a signé un nouvel accord avec Leprino visant à réduire les émissions des exploitations laitières aux États-Unis ;
- la Politique d'Achats Durables de Danone requiert des fournisseurs qu'ils adhèrent à des principes sociaux, environnementaux et éthiques fondamentaux alignés sur les normes internationales telles que les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Les initiatives clés du Groupe comprennent la promotion de l'agriculture régénératrice, l'approvisionnement sans déforestation et la promotion de relations éthiques et inclusives avec les fournisseurs afin de construire des systèmes alimentaires durables et de soutenir des écosystèmes diversifiés. Le Groupe poursuit ses efforts pour étendre cette initiative à l'ensemble de sa base d'approvisionnement ;

- en 2025, plus de 150 partenaires du monde entier ont participé à une rencontre virtuelle organisée par Danone dans le cadre de son programme Partner for Growth et à l'occasion de laquelle les membres du Comité Exécutif ont animé des discussions stratégiques. L'objectif du programme est de renforcer les partenariats de durabilité et d'accélérer l'innovation dans l'ensemble de l'écosystème de Danone – des *start-ups* et *scale-ups* aux grandes entreprises et établissements universitaires. Danone collabore activement avec les *start-ups* du 100+ Accelerator, en tirant parti de solutions innovantes permettant de produire un impact sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Conception bas carbone

Parallèlement aux programmes mentionnés ci-dessus, Danone cherche des solutions au-delà des leviers traditionnels de décarbonation avec différents développements possibles dans les modèles économiques du Groupe en vue de générer de la valeur à partir de produits bas carbone. Les principales actions menées dans ce domaine comprennent :

- l'intégration de l'empreinte carbone dans les processus d'innovation et de rénovation : l'empreinte carbone des produits fait partie intégrante des cycles d'innovation et de rénovation de Danone, l'objectif étant de proposer des alternatives bas carbone offrant des avantages et des expériences supérieurs. L'outil Danprint permet de mesurer l'empreinte carbone d'un produit sur l'ensemble de son cycle de vie et de comparer différents scénarios de conception. Il a été triplement certifié par Carbon Trust au regard des trois référentiels les plus stricts utilisés par les distributeurs. Danone multiplie les évaluations de produits afin de poursuivre ses objectifs de produits bas carbone ;
- la conception de produits à base d'ingrédients bas carbone : Danone continue de développer des formules ayant un profil nutritionnel et gustatif attrayant mais avec une empreinte carbone moindre, à l'instar de sa nouvelle gamme végétale *Fortimel* ;
- la promotion de l'innovation et des technologies de pointe : Danone s'associe à des *start-ups* et des fournisseurs, et s'investit à leurs côtés afin d'explorer des innovations bas carbone telles que des protéines alternatives et d'autres solutions de transformation.

Actions entreprises en 2025 :

- En complément de son outil Danprint, Danone a continué à déployer une solution HowGood permettant d'automatiser et de rationaliser le calcul de l'empreinte carbone de ses produits. La plateforme s'appuie sur une base de données riche de plus de 90 000 facteurs d'émission pour produire des analyses du cycle de vie dynamiques, mises à jour en permanence sur la base des derniers progrès scientifiques. HowGood a été certifié par Carbon Trust en août 2025 ;
- Par l'intermédiaire de sa marque *Nutricia*, Danone a lancé deux Produits d'Origine Végétale au cours des 12 derniers mois : (1) *Fortimel PlantBased Protein* : une boisson nutritionnelle médicale hyperprotéinée à base de plantes, formulée pour les personnes souffrant de malnutrition et déclinée en plusieurs saveurs, et (2) *Nutrison PlantBased 2 kcal* HP *Multi Fibre* : une solution d'alimentation par sonde à base de plantes, caractérisée par une densité nutritionnelle élevée de 2,0 kcal/ml. Les deux formules fournissent des protéines complètes de haute qualité avec un score d'acides aminés corrigé de la digestibilité des protéines (PD-CAAS) de 1,0. En raison principalement de l'utilisation de protéines d'origine végétale, ces deux produits présentent une empreinte carbone significativement réduite, telle que certifiée par Carbon Trust. Plus précisément, le complément nutritionnel oral présente une empreinte carbone inférieure de 45 % à celle des formules *Fortimel* [(1)] standards, tandis que l'alimentation par sonde affiche une empreinte réduite de 24 % par rapport à *Nutrison Protein Plus Multi Fibre* [(2)] ;
- En juin 2024, Danone, Michelin, la start-up américaine DMC Biotechnologies et le Crédit Agricole Centre France ont décidé de créer Biotech Open Platform, pour développer à plus grande échelle des processus de fermentation avancés, et en particulier la fermentation de précision. Conçue pour répondre à la demande croissante de scalabilité dans les biotechnologies alimentaires et non alimentaires, la plateforme intégrera les capacités de fermentation et de traitement en aval pour s'adapter aux processus de fermentation traditionnels, de biomasse, de précision et enzymatiques.

Tarification du carbone

Pour stimuler les investissements en faveur de la décarbonation et apprécier la résilience des nouveaux projets, Danone utilise un prix fictif du carbone aux fins de ses investissements.

En 2025, ce prix fictif s'élevait à 100 euros/t CO_2e, reflétant les prévisions générales selon lesquelles les prix du carbone continueront à augmenter.

Pour définir le prix fictif du carbone, Danone applique une combinaison de prévisions du système d'échange de quotas d'émission de l'UE (SEQE-UE) jusqu'en 2027 et de scénarios du Réseau pour le verdissement du système financier (Network for Greening the Financial System, NGFS) sur les évolutions du prix du carbone jusqu'en 2032. Tous les plans d'investissement doivent inclure une analyse d'impact carbone, c'est-à-dire une estimation des émissions de GES associées, quel que soit le montant de l'investissement pour prendre en compte les prix fictifs du carbone dans le retour sur investissement.

Atténuation au-delà de la chaîne de valeur

Atténuer les émissions au-delà de la chaîne de valeur dans le cadre de la transition vers le zéro émission nette

Les experts scientifiques, les pouvoirs publics et les organismes spécialisés s'accordent à dire que des flux financiers, notamment des pays à hauts revenus vers les pays à faibles revenus sont nécessaires pour réduire les émissions mais aussi préserver et renforcer les puits de carbone. À cet égard, en complément des actions mises en œuvre au sein de sa chaîne de valeur, Danone participe également à des projets alliant décarbonation et autres avantages sociaux et environnementaux.

Depuis 2011, Danone soutient financièrement les Fonds Livelihoods. Le Groupe avait lui-même lancé le tout premier Fonds Carbone Livelihoods (LCF). Cette initiative vise à restaurer les écosystèmes, à améliorer les économies locales et à lutter contre le changement climatique au-delà de la chaîne de valeur de Danone, à travers des projets directs plutôt que par l'achat de crédits carbone. Les Fonds Carbone Livelihoods ont présentés à la section 4.1.6.3 *Fonds Carbone Livelihoods*.

(1) *Aux Pays-Bas, la boisson nutritionnelle Nutridrink (Fortimel) PlantBased Protein saveur petit pois-menthe présente une empreinte carbone inférieure de 45 % à celle de Nutridrink (Fortimel) Protein 2 kcal/ml. L'empreinte carbone des deux produits a été mesurée conformément à la norme internationalement reconnue ISO 14067, vérifiée et certifiée par Carbon Trust en 2024.*

(2) *En Norvège, Nutrison PlantBased 2 kcal HP Multi Fibre présente une empreinte carbone inférieure de 20 % à celle de Nutrison Protein Plus Multi Fibre. L'empreinte carbone des deux produits a été mesurée conformément à la norme internationalement reconnue ISO 14067, vérifiée et certifiée par Carbon Trust en 2025.*

Éliminer les émissions résiduelles pour atteindre l'objectif de zéro émission nette de la SBTi

Bien que l'objectif principal de Danone soit de réduire autant que possible les émissions de GES, certaines émissions résiduelles subsisteront inévitablement. Pour atteindre son objectif de zéro émission nette d'ici à 2050, Danone étudie des solutions pour retirer un volume équivalent de CO_2 de l'atmosphère et le stocker en toute sécurité grâce à des stratégies d'absorption du CO_2 (CDR) conformes à la norme de la SBTi relatives au zéro émission nette.

Les projets d'« absorption » du CO_2 diffèrent des projets d'« évitement » et comprennent des initiatives telles que la restauration des écosystèmes, l'aménagement paysager et le recours à des technologies de captage du carbone. Danone déploiera des solutions d'élimination permanente, en mettant à profit l'expérience acquise avec les Fonds Livelihoods. Danone mettra en place ses propres projets d'absorption et achètera des crédits carbone de grande qualité pour gérer ses émissions résiduelles avec efficacité et transparence.

Stratégies d'adaptation au sein de l'écosystème de Danone

En ce qui concerne les risques physiques, les actions d'adaptation couvrent deux grands axes qui sont constamment renforcés dans les activités de Danone à l'échelle mondiale :

Adapter l'approvisionnement

Actions d'adaptation liées aux matières premières visant à garantir la résilience des chaînes d'approvisionnement :

- sécurisation des chaînes d'approvisionnement sur le long terme, avec prise en compte des risques climatiques dans les décisions d'approvisionnement (par exemple, diversification des zones d'approvisionnement ou accompagnement des principaux fournisseurs dans le suivi de leurs risques et actions climatiques) ;
- accompagnement des fournisseurs et exploitants partenaires pour les aider à renforcer leur résilience au changement climatique et à réduire leur exposition aux risques de marché, notamment par l'adoption de pratiques d'agriculture régénératrice et durable, l'utilisation efficace des ressources naturelles ainsi que la recherche de nouvelles technologies et l'innovation ;
- s'agissant de ses partenaires, et tout particulièrement des exploitants agricoles partenaires, Danone promeut le partage de connaissances et le perfectionnement des producteurs laitiers et des équipes de gestion internes pour généraliser l'adoption des bonnes pratiques dans les exploitations, par le biais de modèles de contrats innovants (contrats à long terme et contrats à prix coûtant (CPM)) garantissant une plus grande stabilité, et par le suivi des performances des exploitations et la mise en œuvre de plans d'amélioration continue ;
- dialogue avec les parties prenantes externes et les pairs (fournisseurs, clients, concurrents, acteurs du secteur public et ONG) pour plaider en faveur de politiques soutenant la mise en œuvre de pratiques agricoles durables, la souveraineté alimentaire et la résilience des chaînes d'approvisionnement à grande échelle.

Voici quelques exemples d'actions menées dans le cadre de la stratégie d'adaptation liée aux matières premières :

- études locales sur les risques climatiques : depuis 2023, Danone mène une étude sur les risques climatiques des principaux pays fournisseurs de lait, dont l'objectif consiste à évaluer les impacts locaux du changement climatique sur sa chaîne d'approvisionnement afin d'identifier les leviers d'atténuation les plus adaptés et de définir les futures stratégies d'approvisionnement de Danone ;
- mise en œuvre de programmes d'Agriculture Régénératrice et d'Agriculture Durable par région d'implantation, catégorie et ingrédient de Danone, tels que :
  - le programme d'agriculture régénératrice pour les producteurs d'amandes en Espagne : depuis 2023, *Alpro* travaille avec des partenaires clés (fournisseurs, coopératives d'amandes et agronomes locaux) pour mettre en œuvre des initiatives de réduction de la consommation d'eau, telles que l'utilisation de cultures de couverture et de rigoles. Ce programme permettra de réduire l'empreinte hydrique de Danone et de sécuriser l'approvisionnement en amandes,
  - le Projet Flora au Brésil : en 2021, Danone Brésil a lancé le Projet Flora, pour mettre en œuvre des pratiques régénératrices pour différents modèles de production laitière, tels que le pâturage en rotation avec ombrage des arbres, non-labour, cultures de couverture et gestion du fumier. En 2025, ce projet concernait directement 3 000 hectares, contribuant à l'amélioration de la santé des sols et de la biodiversité, à l'autonomie alimentaire et à la qualité du fourrage utilisé dans les exploitations. Il a ainsi permis d'augmenter de 65 % les surfaces utilisant des techniques sans labour,
  - le Programme d'Agriculture Régénératrice en Pologne : en 2025, 70 % des exploitations laitières de Danone Pologne ont fait l'objet d'audits par le biais du Danone Regenerative Agriculture Scorecard (Tableau de bord de l'Agriculture Régénératrice). Ces audits ont révélé que 74 % du volume de lait provient d'exploitations qui mettent en œuvre les meilleures pratiques agricoles régénératrices. Le Programme comprend également un partenariat stratégique avec EIT Food dans le cadre de l'initiative « Regenerative Agriculture Revolution », qui propose une formation aux agriculteurs ainsi que des guides éducatifs portant sur la santé des sols,le bien-être animal et l'amélioration de la performance économique des exploitations,
  - le Programme Swaran Sutlej en Inde vise à transformer l'agriculture laitière des petites exploitations du Pendjab en un modèle régénérateur et résilient au changement climatique qui favorise l'intégration sociale. S'appuyant sur dix années de travail auprès de 5 000 agriculteurs, il est axé sur la santé animale, la gestion du fumier, les cultures fourragères, le développement de l'élevage et la numérisation, tout en responsabilisant les femmes et les jeunes. Grâce à des pratiques circulaires, à un système d'élevage avancé et au renforcement des capacités des communautés, le programme vise à créer un écosystème laitier durable pouvant être reproduit à travers l'Inde et au-delà,
  - le projet H'lib Bladi au Maroc : lancé en 2016 par Danone Ecosystem, ce projet permet aux petits producteurs laitiers de renforcer leur résilience et leur rentabilité et d'augmenter la production locale de lait. Il aide les agriculteurs à optimiser la production d'aliments pour animaux, à accroître l'autonomie alimentaire locale ainsi qu'à améliorer la gestion des troupeaux, du fumier et de l'eau et les pratiques agroforestières, renforçant ainsi leur résilience économique et climatique. Jusqu'à présent, 4 000 agriculteurs ont bénéficié de ce programme, afin d'augmenter la production et la qualité du lait, tout en améliorant l'impact social et environnemental,
  - le projet H'lib Dzair en Algérie, lancé par Danone Ecosystem, vise à développer des pratiques durables et inclusives. Depuis 2014, le projet a accompagné environ 2 700 producteurs laitiers dans 22 provinces, en se concentrant sur des axes d'amélioration clés tels que la gestion des troupeaux, l'autonomie alimentaire, la qualité du lait et la formation des agriculteurs, créant ainsi une base solide pour les initiatives d'agriculture régénératrice dans le pays.

Adapter les sites de Danone

Les équipes Opérations et Assurance surveillent l'exposition des sites de Danone au risque de catastrophes naturelles (inondations, tremblements de terre, tempêtes) afin de prioriser des plans d'action et des visites de sites.

Les catastrophes naturelles et les mesures d'adaptation font l'objet d'un suivi régulier et les évaluations de risques pertinentes sont partagées avec les sites. Les plans d'action sont régulièrement mis en œuvre.

Plusieurs types d'investissements ont été réalisés à la suite de ces recommandations :

- atténuation des risques d'inondation : déploiement de barrières et de vannes lors de fortes pluies pour protéger les zones critiques (par exemple, les salles électriques/techniques sur certains sites), surélévation des équipements et ingrédients critiques, et élévation du terrain ;
- résistance au vent : renforcement des toitures et des portes pour qu'elles résistent aux vents violents.

Dans le cadre du Danone Impact Journey, Danone poursuit plusieurs actions de préservation des ressources en eau. Le Groupe entend (i) atteindre l'excellence opérationnelle sur l'ensemble de ses sites de production directe grâce au déploiement de sa stratégie des 4R visant à Réduire, Réutiliser, Recycler et Revaloriser d'ici 2030, et (ii) mettre en œuvre des plans de préservation et de restauration, en collaboration avec les communautés locales et les petits exploitants, des bassins versants situés dans les zones exposées à un stress hydrique élevé où Danone est présent, d'ici 2030. Ces plans se déclinent en diverses activités destinées à minimiser la dégradation de l'environnement tout en renforçant la résilience des écosystèmes au sein de ces bassins versants. Elles comptent l'agroforesterie en amont pour réduire l'érosion et accroître les revenus des agriculteurs, le développement d'initiatives d'accès à l'eau et d'assainissement dans les villages ruraux, et la mise en œuvre d'actions de gouvernance de l'eau. Pour plus d'informations, voir le chapitre 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3)*.

Actions d'atténuation des impacts potentiels des risques de transition

Danone a déjà lancé un certain nombre d'initiatives pour surveiller, anticiper et atténuer les risques de transition. Celles-ci se déclinent en plusieurs catégories :

- les huit programmes stratégiques du Plan de Transition Climatique pour la réduction des émissions de CO_2 ;
- des investissements pour adapter la chaîne d'approvisionnement en fonction des exigences réglementaires, le cas échéant, et des engagements de longue date pris par Danone dans le cadre du Danone Impact Journey, par exemple, en s'approvisionnant en matières premières clés directes vérifiées sans déforestation ni conversion pour se conformer à la Politique Forêt ainsi qu'aux exigences législatives à venir telles que celles du règlement de l'Union européenne sur la déforestation (EUDR) ;
- une stratégie d'approvisionnement en ingrédients garantissant la résilience de bout en bout de la chaîne de valeur, par exemple, en aidant les fournisseurs à adopter des pratiques d'agriculture régénératrice et durable, explorant les nouvelles technologies et les innovations, veillant à une utilisation efficace des ressources naturelles ;
- une initiative pionnière portant sur les émissions de méthane dans le secteur laitier sur laquelle Danone s'est appuyé en 2025 pour réduire de 30 % le méthane provenant du lait frais utilisé dans la fabrication des produits laitiers en publiant son Dairy Methane Action Plan qui présente les progrès réalisés et l'engagement stratégique auprès des exploitations agricoles ;
- des stratégies énergétiques axées sur les scopes 1 et 2 (programme Re-Fuel Danone), visant à accroître l'efficacité énergétique, la résilience et l'agilité tout en atténuant l'impact de l'augmentation des prix de l'énergie et du carbone, par exemple, en améliorant l'efficacité énergétique, en achetant des énergies renouvelables (notamment dans le cadre de PPA) et en développant des sources d'énergies renouvelables sur site ;
- une offre de Produits d'Origine Végétale et la production de produits laitiers avec une empreinte carbone réduite ;
- des actions ambitieuses pour faire de Danone une référence dans son secteur en matière de développement durable et renforcer sa réputation, avec par exemple un cadre de développement durable clair (le Danone Impact Journey), des progrès concrets par rapport aux engagements pris (approvisionnement auprès d'exploitations ayant entamé leur transition vers l'agriculture régénératrice, certification B Corp™ au niveau mondial) et des feuilles de route ambitieuses pour réduire les émissions de GES des activités agricoles et leurs impacts sur l'environnement.

Danone prévoit de renforcer davantage ces initiatives et de suivre de près l'évolution du contexte de transition afin d'adapter sa feuille de route d'atténuation des risques en conséquence. Cette démarche fait partie intégrante de sa stratégie concernant le changement climatique.

4.3.1.3 Indicateurs et cibles relatifs au changement climatique

Cibles liées au changement climatique

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone s'est fixé les objectifs suivants en ce qui concerne le changement climatique :

Indicateur clé de performance *(en kt CO_2e fondés sur le marché)*	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025
Réduction des émissions de CO_2e conformément à la trajectoire 1,5 °C SBTi	2020	21 923	2030	(34,8) %	(7,5) %	(16,1) %	(21,0) %
Émissions énergétiques et industrielles des scopes 1 et 2	2020	1 044	2025	(36,0) %	(20,7) %	(34,5) %	(40,2) %
			2030	(46,3) %			
Émissions FLAG des scopes 1 et 3	2020	13 868	2030	(30,3) %	(5,5) %	(16,5) %	(21,7) %
Émissions énergétiques et industrielles du scope 3	2020	7 011	2030	(42,0) %	(9,4) %	(12,5) %	(17,0) %
Zéro émission nette énergétique et industrielle	2020	8 055	2050	(90,0) %	(10,9) %	(15,3) %	(20,0) %
Zéro émission nette FLAG		13 868		(72,0) %	(5,5) %	(16,5) %	(21,7) %
Pourcentage de réduction des émissions de méthane provenant du lait frais utilisé dans les produits laitiers	2020	4 091	2030	-30	(13,3) %	(25,0) %	(29,8) %

Danone s'est fixé des cibles court terme, à horizon 2030, et une cible long terme de zéro émission nette d'ici 2050, qui ont toutes été validées par la SBTi et sont conformes à la trajectoire 1,5 °C.

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone s'est fixé les cibles court terme suivantes pour 2030 (par rapport à l'année de référence 2020) :

- énergie et industrie : Danone s'engage à réduire les émissions absolues de GES des scopes 1 et 2 (énergie et industrie) de 36 % d'ici à 2025 et de 46,3 % d'ici à 2030. Les limites de la cible tiennent compte des émissions liées aux terres et des absorptions provenant des matières premières bioénergétiques. Les émissions de GES du scope 2 incluses dans la cible sont calculées selon la méthode fondée sur le marché ;
- énergie et industrie : Danone s'engage en outre à réduire de 42 % les émissions absolues de GES du scope 3 provenant des biens et services achetés, des activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie, du transport et de la distribution en amont, des déchets produits lors de l'exploitation, du transport et de la distribution en aval et du traitement de la fin de vie des produits vendus ;
- FLAG : Danone s'engage à réduire de 30,3 % les émissions absolues de GES FLAG des scopes 1 et 3. La cible tient compte des émissions et des absorptions FLAG.

Ces cibles ont toutes été validées par la SBTi et sont conformes à l'engagement 1,5 °C. Considérées dans leur ensemble, elles représentent une diminution de 34,8 % des émissions absolues de GES, à mix constant.

Par ailleurs, Danone s'est engagé à réduire de 30 % les émissions de méthane provenant du lait frais utilisé dans les produits laitiers d'ici à 2030 (par rapport à l'année de référence 2020).

En outre, Danone s'est engagé à atteindre les cibles long terme suivantes pour 2050 (par rapport à l'année de référence 2020) :

- énergie et industrie : d'ici à 2050, par rapport à l'année de référence 2020, Danone s'engage à réduire de 90 % les émissions absolues de GES des scopes 1, 2 et 3 provenant des biens et services achetés, des activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie, du transport et de la distribution en amont, des déchets produits lors de l'exploitation, du transport et de la distribution en aval et du traitement de la fin de vie des produits vendus. La cible tient compte des émissions liées à la terre et des absorptions provenant des matières premières bioénergétiques ;
- FLAG : d'ici à 2050, par rapport à l'année de référence 2020, Danone s'engage à réduire de 72 % les émissions absolues de GES FLAG des scopes 1 et 3. La cible tient compte des émissions et des absorptions FLAG.

Ces cibles ont toutes été validées par la SBTi et sont conformes à l'engagement 1,5 °C. L'objectif SBTi de Danone comprend à la fois les émissions et les absorptions du secteur FLAG, comme spécifié dans le Guide FLAG (FLAG *Guidance*) du SBTi. Cependant, au 31 décembre 2025, Danone ne déclare pas d'absorptions dans le cadre du *reporting* de ses émissions.

Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, les objectifs des indicateurs clés de performance liés au changement climatique pour 2030 sont amenés à évoluer dans le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour plus d'informations).

Indicateurs relatifs au changement climatique

Progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan de Transition Climatique

En 2025, Danone a réalisé des progrès constants sur ses huit programmes stratégiques. Danone a ainsi dépassé le point médian de sa trajectoire vers ses objectifs climatiques à court terme, atteignant 60,5 % de l'objectif de réduction à l'horizon 2030 (contre 46,2 % l'année précédente). La réduction de près de 1,1 $MtCO_2$e a été principalement obtenue grâce :

- aux plans d'action de Danone en matière d'agriculture régénératrice ;
- à l'engagement de Danone auprès de ses fournisseurs d'ingrédients laitiers et d'emballages ;
- à l'approvisionnement en ingrédients sans déforestation.

Le programme d'agriculture régénératrice a également contribué à la réduction des émissions de méthane.

Performance globale par rapport aux objectifs

Performance climatique *(en kt CO_2e)*	Année de référence (2020)	Cible 2030 vs référence *(%)*	Cible 2030	Cible 2050	2024	2025	2025 vs 2024 (%)	2025 vs référence (%)
Scopes 1 et 2 énergie et industrie	1 044	(46,3) %	560	806	684	625	(8,6) %	(40,2) %
Scope 3 énergie et industrie	7 011	(42,0) %	4 066		6 137	5 820	(5,2) %	(17,0) %
Scopes 1 et 3 FLAG	13 868	(30,3) %	9 665	3 883	11 580	10 866	(6,2) %	(21,7) %
TOTAL PÉRIMÈTRE SBT	**21 923**		**14 293**	**4 689**	**18 400**	**17 310**	**(5,9) %**	**(21,0) %**
Méthane provenant du lait frais utilisé dans les produits laitiers (inclus dans l'objectif FLAG)	4 091	(30,0) %	2 863	N/A	3 054	2 870	(6,0) %	(29,8) %

Détail des réductions d'émissions de GES par programme pour les engagements de réduction de Danone selon la trajectoire 1,5 °C (2030 vs année de référence 2020)

Réductions des émissions de GES *(en kt CO_2e)*	Année de référence (2020)	2025 vs 2024	2025 vs 2020
Activités directes (scopes 1 et 2)	1 044	(8,6) %	(40,2) %
Agriculture : lait	7 927	(5,7) %	(29,3) %
Agriculture : autres ingrédients	5 942	(6,6) %	(11,5) %
Emballages	2 406	(1,1) %	(3,0) %
Logistique	1 853	(8,0) %	(10,3) %
Co-fabrication	1 581	(11,6) %	(42,3) %
Autres	1 171	(2,8) %	(22,3) %

Émissions brutes et totales de GES

Émissions brutes et totales de GES	Année de référence (2020)	2024	2025	% 2025/2024
Émissions brutes de GES du scope 1 *(en t CO_2e)* [(a)]	769 787	684 663	697 267	1,8 %
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés *(en %)*	N/A	5,0 %	5,0 %	– %
Émissions brutes de GES du scope 2 fondées sur la localisation *(en t CO_2e)*	N/A	694 742	633 419	(8,8 %)
Émissions brutes de GES du scope 2 fondées sur le marché *(en t CO_2e)*	443 189	122 408	49 227	(59,8 %)
ÉMISSIONS TOTALES BRUTES INDIRECTES DE GES (SCOPE 3) *(en t CO_2e)*	**22 093 205**	**18 984 106**	**17 862 747**	**(5,9 %)**
1 – Biens et services achetés	17 687 258	14 849 498	13 991 418	(5,8 %)
3 – Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	263 284	183 821	172 725	(6,0 %)
4 – Transport et distribution en amont	295 512	275 696	247 850	(10,1 %)
5 – Déchets produits lors de l'exploitation	148 812	49 059	49 454	0,8 %
9 – Transport en aval	2 211 468	2 195 240	2 047 965	(6,7 %)
11 – Utilisation des produits vendus	728 300	727 266	665 385	(8,5 %)
12 – Traitement de la fin de vie des produits vendus	758 571	703 526	687 950	(2,2 %)
ÉMISSIONS TOTALES DE GES (FONDÉES SUR LA LOCALISATION) *(en t CO_2e)*	**N/A**	**20 363 560**	**19 193 434**	**(5,7 %)**
ÉMISSIONS TOTALES DE GES (FONDÉES SUR LE MARCHÉ) *(en t CO_2e)*	**23 306 181**	**19 791 227**	**18 609 242**	**(6,0 %)**

(a) Les émissions biogéniques de CO_2 provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse non incluses dans le périmètre représentent 75 980,4t CO_2e.

Intensité des GES par chiffre d'affaires net	2024	2025	% 2025/2024
ÉMISSIONS TOTALES DE GES (FONDÉES SUR LA LOCALISATION) PAR CHIFFRE D'AFFAIRES NET *(en t CO_2e/million d'euros)*	**743,8**	**703,5**	**(5,4) %**
Numérateur (émissions brutes de GES mondiales cumulées du scope 1, du scope 2 fondées sur la localisation et du scope 3, en t CO_2e)	20 363 560	19 193 434	(5,7) %
ÉMISSIONS TOTALES DE GES (FONDÉES SUR LE MARCHÉ) PAR CHIFFRE D'AFFAIRES NET *(en t CO_2e/million d'euros)*	**722,9**	**682,1**	**(5,7) %**
Numérateur (émissions brutes de GES mondiales cumulées du scope 1, du scope 2 fondées sur le marché et du scope 3, en t CO_2e)	19 791 227	18 609 242	(6,0) %
Dénominateur *(chiffre d'affaires net, en millions d'euros)*	27 376	27 283	(0,3) %

Crédits carbone

Le tableau ci-dessous résume le nombre de crédits carbone annulés en 2024 et 2025.

Crédits carbone annulés au cours de l'année de référence	2024 [(a)]	2024 [(b)]	2025
TOTAL *(en t CO_2e)*	**7 705**	**8 662**	**6 544**
Part relative aux projets d'absorption *(en %)*	N/A	– %	5,3 %
Part relative aux projets de réduction *(en %)*	N/A	100 %	94,7 %
Standard de qualité reconnu/programme de crédits carbone			
ACR	N/A	– %	– %
VCS	N/A	100 %	94,7 %
REDD+	N/A	– %	– %
Gold standard	N/A	– %	– %
Plan Vivo	N/A	– %	5,3 %
Clean Development Mechanism	N/A	– %	– %
Part relative aux projets menés au sein de l'UE	N/A	– %	– %

(a) Données publiées : achats prévisionnels tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2024.
(b) Données retraitées : crédits annulés.

En 2025, certaines usines Danone ont continué à acheter des crédits carbone aux fins de l'obtention de la certification Carbon Neutral. Les progrès de décarbonation réalisés au-delà de la chaîne de valeur grâce à ces crédits carbone ne sont pas pris en compte dans les objectifs de réduction du Groupe.

Consommation d'énergie et mix énergétique [(a)]

(a) Périmètre des Sites de Production et des Centres de Distribution détenus, voir la Note méthodologique des indicateurs clés de performance environnementaux de ce chapitre.

	Consommation d'énergie et mix énergétique [(a)]	2024	2025
1	Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon *(en MWh)*	–	–
2	Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers *(en MWh)*	132 631	141 714
3	Consommation de combustible provenant du gaz naturel *(en MWh)*	2 273 011	2 315 425
4	Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles *(en MWh)*	36	2 246
5	Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles *(en MWh)*	285 437	162 742
6	Consommation totale d'énergie fossile (en MWh) (calculée comme la somme des lignes 1 à 5)	2 691 114	2 622 126
	Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	57,6 %	55,5 %
7	Consommation provenant de sources nucléaires *(en MWh)*	13 074	8 044
	Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	0,3 %	0,2 %
8	Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.) *(en MWh)*	243 887	238 458
9	Consommation d'électricité achetée ou acquise avec attributs (PPA, certificats d'énergie renouvelable, etc.), de chaleur, de vapeur et de froid provenant de sources renouvelables *(en MWh)*	1 654 584	1 809 841
10	Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite *(en MWh)*	23 412	25 474
11	Consommation totale d'énergie renouvelable (en MWh) (calculée comme la somme des lignes 8 à 10)	1 921 883	2 073 773
	Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	41,1 %	43,9 %
12	Consommation d'électricité achetée auprès du réseau sans attributs (PPA, certificats d'énergie renouvelable, etc.) provenant de sources renouvelables – Part de la consommation provenant du réseau	47 365	17 270
	CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE (*en MWh*) (CALCULÉE COMME LA SOMME DES LIGNES 6, 7, 11 ET 12)	**4 673 436,8**	**4 721 212,7**

La transition vers des sources d'électricité renouvelables au Japon, en Argentine et au Mexique a permis à 25 pays où Danone est présent (incluant les usines et les centres de distribution détenus et exploités par Danone) d'atteindre un approvisionnement en électricité provenant de sources 100 % renouvelables (éolienne, hydraulique, etc.) en 2025 (contre 23 en 2024), contribuant ainsi à un total de 94,2 % de l'électricité renouvelable de Danone (contre 85,7 % en 2024). En 2025, 110 usines ont atteint un approvisionnement en électricité 100 % renouvelable au sein des opérations de Danone (+4 sites par rapport à 2024). Par ailleurs, la consommation totale d'énergie d'origine renouvelable (électrique et thermique) de Danone représente 43,9 % de son énergie totale consommée en 2025 (contre 41,1 % en 2024).

En 2025, 92,8 % de l'électricité consommée par Danone était couverte par des achats de certificats d'attributs énergétiques (EAC). Au vu des achats réalisés en 2024 et de la réalité du marché dans certains pays comme le Mexique, Danone estime que 80-90 % de ces achats se rapportent à des EAC et 10-20 % à des PPA.

Intensité énergétique

L'intensité de la consommation d'énergie a augmenté de 4,3 % en 2025 par rapport à 2024, en données comparables (c'est-à-dire à périmètre et méthodologie constants). L'indicateur clé de performance que constitue le ratio d'efficacité énergétique est influencé par le mix produits actuel et l'internalisation de nouveaux processus et de nouvelles technologies.

Consommation d'énergie	2024	2025	% 2025/2024
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique rapportée au chiffre d'affaires net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique *(en MWh/million d'euros)* [(a)]	170,7	173,0	1,4 %
Intensité de la consommation d'énergie *(en kWh/tonne de produit)* [(b)]	141,3	147,4	4,3 %

(a) Consommation d'énergie des scopes 1 et 2, dont sites de fabrication et centres de distribution détenus.
(b) Sites de fabrication uniquement.

Concernant l'intensité énergétique, la consommation totale d'énergie est divisée par le revenu net total. Toutes les activités génératrices de revenus de Danone sont liées au secteur agroalimentaire, qui est considéré comme un secteur à fort impact climatique (selon les sections A à H et L de la NACE, tel que défini par le règlement 2022/1288 de la Commission européenne). Il n'y a donc aucune différence de périmètre par rapport à la consommation totale d'énergie et au revenu net total.

Note méthodologique

Comme indiqué au chapitre 4.2.1.1 *Base générale pour la préparation de l'état de durabilité* du chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*, le périmètre de consolidation utilisé dans l'application de la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) couvre l'ensemble des filiales de Danone consolidées par intégration globale pour l'établissement des comptes consolidés, c'est-à-dire les filiales dont Danone détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif. S'agissant de la performance environnementale de ses sites de production, Danone procède au suivi des indicateurs associés selon l'approche du contrôle opérationnel. En 2025, 151 sites de production de Danone (niveau comparable à 2024), représentant plus de 99 % de la production totale des entités consolidées, ont reporté des indicateurs environnementaux. L'impact environnemental des bâtiments tertiaires (bureaux, centres de recherche, etc.) n'est pas intégré dans le périmètre de consolidation (sauf pour certains indicateurs, lorsque ces bâtiments sont attenants aux sites de production). Étant donné que leurs émissions de GES représentent moins de 5 % des émissions totales des scopes 1 et 2 de Danone, leur impact environnemental est considéré comme non significatif.

L'équipe Finance Durable a la responsabilité des indicateurs environnementaux et des indicateurs relatifs aux émissions de GES des sites de production. Les indicateurs Environnement des Sites de Production sont reportés par le responsable Environnement de chaque site de production via l'outil PURE Platform mis en place en 2018 avec UL EHS Sustainability. Les données relatives aux émissions de GES du scope 3, y compris les données relatives aux emballages, sont reportées pour la septième année via ce même outil.

Consommation d'énergie

Cet indicateur concerne essentiellement les sites de production, comme les années précédentes. Lorsque des centres de Recherche et Développement ou des entrepôts sont attenants à un site de production, des estimations peuvent être faites pour ne tenir compte que de la consommation d'énergie de ce dernier (estimation et déduction des quantités d'énergie consommées par les locaux non industriels attenants au site de production). Dans certains cas, la consommation d'énergie des bâtiments attenants au site de production est prise en compte si celui-ci n'est pas en mesure de la soustraire. Les règles de conversion entre les différentes unités de suivi de la consommation d'énergie (mètre cube, litres, Btu, etc.) et l'unité standard de *reporting* (MWh) sont précisées dans le guide technique environnemental élaboré par Danone et communiqué à ses filiales. Dans certains cas, les filiales utilisent des facteurs de conversion des fournisseurs.

Dans le tableau Consommation d'énergie et mix énergétique, les consommations d'électricité des sites de fabrication et des centres de distribution détenus achetées au réseau ont été réparties dans les catégories suivantes, sur la base de la dernière répartition au niveau national fournie par l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) sur son site internet, en pratique pour 2022 ou 2023 :

- électricité achetée à partir de sources fossiles (ligne 5) ;
- électricité achetée à partir de sources nucléaires (ligne 7) ;
- électricité achetée à partir de sources renouvelables sans attribut (ligne 12).

Estimations relatives à la consommation d'énergie

La consommation d'énergie par types d'instruments contractuels regroupe les pays pour lesquels tous les achats ont été réalisés à la clôture du *reporting*, avec les pays pour lesquels toutes les informations relatives aux achats sont disponibles après la clôture du *reporting*. Pour ces derniers pays, une estimation des types d'instruments contractuels utilisés a été réalisée.

Pour les deux sites de fabrication soumis au SEQE-UE en 2025, le *reporting* scope 1 effectué n'a pas encore été validé par les auditeurs du SEQE-UE en raison d'un calendrier de vérification externe différent. Pour ces sites, le *reporting* des émissions de scope 1 repose sur une estimation fondée sur les données validées des exercices précédents.

Émissions de GES

En ce qui concerne les entités de *reporting*, le périmètre SBT de l'année de déclaration est identique au périmètre des émissions de GES.

Pour ce qui est des catégories d'émissions, le périmètre SBT exclut :

- les émissions indirectes liées à l'utilisation domestique, par les consommateurs, des produits vendus (émissions incluses dans le périmètre des émissions de GES) ;
- les émissions liées au stockage dans les centres de distribution et dans les magasins des distributeurs, incluses dans le périmètre des émissions de GES et comptabilisées dans la catégorie « Utilisation des produits vendus » jusqu'en 2021, sont depuis 2022 comptabilisées dans la catégorie « Transport et distribution en aval » pour une meilleure conformité avec le GHG Protocol.

En 2020, année de référence pour les engagements de réduction des émissions du Groupe selon la trajectoire 1,5 °C, Danone a émis 21,9 millions de tonnes d'équivalent CO_2 sur son périmètre SBT.

Pour calculer les émissions de GES, le Groupe agrège les données d'activité de chaque entité de *reporting* et leur applique des facteurs d'émission provenant de sources reconnues, notamment :

- pour les scopes 1 et 2 : l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE), l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) et le Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS) ;
- pour le scope 3 : des bases de données d'analyse du cycle de vie (Ecoinvent) et des fédérations professionnelles (Plastics Europe, la Fédération européenne des fabricants de carton ondulé (FEFCO), la Fédération européenne du verre d'emballage (FEVE) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)).

Danone complète ces données avec les émissions de ses producteurs laitiers mesurés à l'aide de l'outil *Cool Farm Tool*, ainsi qu'avec les facteurs d'émission spécifiques calculés pour ses principaux fournisseurs d'ingrédients et d'emballages. Le calcul des émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 est plus amplement détaillé ci-après :

- les émissions du scope 1 sont calculées conformément à la méthodologie du GHG Protocol Corporate Standard (version révisée de janvier 2015) et selon l'approche du contrôle opérationnel. Toutes les sources d'émissions des sites de production, des entrepôts, des centres de distribution et de la flotte de véhicules de fonction de Danone sont ainsi prises en compte. Des facteurs d'émission et des potentiels de réchauffement de la planète sont appliqués aux données d'activité :
  - les facteurs d'émission utilisés pour le calcul des émissions liées à la combustion des énergies correspondent aux données du référentiel de 2006 du GIEC (lignes directrices 2006 du GIEC pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre),
  - les facteurs d'émission utilisés pour les émissions biogéniques de CH_4 et N_2O liées à la combustion de la biomasse et des biocarburants sont issus de la publication de 2022 du ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales du Royaume-Uni (DEFRA) ;
- les émissions du scope 2 sont calculées conformément à la méthodologie du GHG Protocol Corporate Standard (version révisée de janvier 2015) et selon l'approche du contrôle opérationnel. Toutes les sources d'émissions des sites de production, des entrepôts et des centres de distribution de Danone sont ainsi prises en compte. En janvier 2015, le GHG Protocol a publié un guide sur la méthode de comptabilisation des émissions de GES du scope 2 qui introduit un double bilan :
  - un bilan basé sur la localisation (*location-based*), qui reflète les émissions liées à la consommation d'électricité du réseau conventionnel. Elle utilise donc principalement un facteur d'émission moyen du mix énergétique du pays,
  - un bilan basé sur le marché (*market-based*), qui reflète les émissions liées à la consommation d'énergie en tenant compte des spécificités des contrats d'énergie choisis et qui permet de traduire l'impact de l'utilisation de l'énergie de sources renouvelables.

Danone a fixé ses objectifs de réduction selon la méthode fondée sur le marché. Les émissions du scope 2 sont calculées en appliquant des facteurs d'émission aux données d'activité :

- les facteurs d'émission de l'électricité suivent la hiérarchie définie dans le guide du GHG *Protocol* pour le *reporting* du scope 2 fondé sur le marché. Les facteurs spécifiques des fournisseurs doivent être attestés par des instruments qui prouvent l'origine de l'électricité (certificats de garantie d'origine). Si une partie de l'électricité utilisée n'est pas d'origine attestée, les facteurs d'émission utilisés sont les mix résiduels par pays publiés par des organismes officiels tels que l'Association of Issuing Bodies (AIB) en Europe ou Green-e en Amérique du Nord. Pour les pays n'ayant pas d'instruments d'attribution de l'électricité verte, les facteurs d'émission utilisés sont ceux utilisés pour le *reporting* fondé sur la localisation provenant de l'AIE (publications 2024 et 2025 des mix énergétiques de 2022 et 2023) ;
- les facteurs utilisés pour la chaleur et la vapeur sont ceux de la publication de 2018 du DEFRA, tandis que les facteurs utilisés pour le froid sont ceux de la Base Carbone 2017 de l'ADEME ;
- le calcul des émissions de GES du scope 2 n'inclut aucune absorption ni aucun crédit carbone transféré ou quota de GES.
- les émissions du scope 3 sont calculées conformément à la méthodologie du *GHG Protocol Corporate Value Chain* (scope 3) *Accounting and Reporting Standard*. Cette approche prend en compte les émissions tout au long de la chaîne de valeur du Groupe. Les émissions du scope 3 incluent :
  - des émissions amont (flux physiques vers les sites de production), qui couvrent un périmètre représentant environ 99 % des volumes de production de Danone en 2025,
  - des émissions aval (flux physiques sortant des sites de production), qui couvrent un périmètre représentant environ 99 % des volumes de vente de Danone en 2025.

En 2022, afin d'accroître le respect du GHG Protocol au niveau des catégories de GES :

- Danone a reclassé en FLAG scope 1 les émissions liées à la production de lait dans les trois exploitations détenues en Égypte, au Maroc et en Russie qui étaient auparavant reportées comme des émissions du scope 3 liées aux achats de lait. Pour 2025, le même reclassement s'applique aux exploitations de Danone en Égypte et au Maroc ;
- Danone a reclassé dans les émissions aval du transport et de la distribution les émissions liées au stockage dans les centres de distribution et les magasins des commerçants. Afin d'assurer la comparabilité entre 2020 (l'année de référence), 2024 et 2025 pour chaque catégorie d'émissions de GES, les émissions de 2020 présentées dans ce rapport ont également été reclassées.

Changement de méthode de *reporting*

La méthode de comptabilisation des émissions de Danone ainsi que son périmètre n'ont pas changé de manière significative au cours de l'exercice. En cas de variation significative du périmètre de consolidation ou en cas d'évolution significative des méthodes de comptabilisation des émissions de CO_2, les règles de recalcul définies par Danone, conformément au GHG Protocol et aux normes de la SBTi, seront appliquées.

En 2023, Danone a utilisé la version la plus récente de l'outil, CFT 2.0 pour mesurer les facteurs d'émission du lait. Cette version a permis la ventilation des émissions et absorptions et Danone déclare des émissions brutes en 2023 et 2024. CFT 2.0 utilise les valeurs GWP100 de l'AR6 du GIEC et aucun changement méthodologique n'a été réalisé dans l'outil *Cool Farm Tool* entre 2024 et 2025.

Dans son scénario de référence 2020, Danone a mesuré les facteurs d'émission nets, en excluant les absorptions liées à la séquestration du carbone dans le sol.

Absorptions des GES

Le GHG Protocol (Land Sector and Removals Guidance) est encore à l'état de projet. Danone a pour objectif de commencer à rendre compte des absorptions à l'avenir une fois que la version finale du GHG Protocol Land Sector and Removals Guidance sera publiée.

4.3.2 POLLUTION (ESRS E2)

4.3.2.1 Impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution

Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels

L'analyse de double matérialité du Groupe permettant d'identifier ses impacts, risques et opportunités est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*. En ce qui concerne précisément les impacts, risques et opportunités liés à la pollution, les experts ont basé leur étude sur les processus et analyses décrits ci-dessous.

Danone a mis en place plusieurs outils et processus liés à la pollution, couvrant ses activités propres et sa chaîne de valeur :

- afin de vérifier la conformité à ses *Clean Water Standards* (CWS) (présentées au chapitre *Actions relatives à la pollution*), Danone suit ses rejets directs d'eau dans l'environnement ;
- dans le cadre de son programme *Global Risk Evaluation for ENvironment* (GREEN) (présenté au chapitre *Actions relatives à la pollution*), Danone fait réaliser des audits externes et internes afin d'identifier et de suivre les principaux risques environnementaux liés aux émissions atmosphériques ainsi qu'aux rejets dans l'eau et dans les sols induits par les sites de production du Groupe. Le programme GREEN permet également au Groupe de mesurer la pollution sonore générée par ses sites de production ;
- l'évaluation de l'empreinte hydrique et l'évaluation des risques hydriques de Danone, présentées au chapitre 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3)*, fournissent également des informations sur la qualité de l'eau ;
- le Regenerative Agriculture Program (Programme d'Agriculture Régénératrice de Danone) intègre des critères portant sur les pratiques de gestion des sols, de fertilisation et de gestion du fumier, permettant d'identifier les impacts liés à la pollution induite par l'agriculture ;
- Danone contrôle les émissions générées par ses opérations logistiques à l'aide d'une méthode de calcul standard conforme au cadre du Global Logistics Emissions Council (GLEC). Il s'appuie pour cela sur les données primaires de ses opérations logistiques tels que les tonnes transportées, les kilomètres et les facteurs d'émission locaux et utilise une plateforme centrale pour suivre et analyser les données d'émissions dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ;
- en ce qui concerne les emballages, Danone s'appuie sur des évaluations internes et des outils et informations externes, comme décrit au chapitre 4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)*.

Présentation des impacts matériels

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Danone a identifié les impacts matériels suivants liés à la pollution :

		Position dans la chaîne de valeur		
Impacts liés à la pollution	**Catégorie**	**Amont**	**Activités propres**	**Aval**
Pollution induite par les activités propres Les effluents générés par les usines et rejetés dans le milieu naturel peuvent avoir un impact sur les écosystèmes, en raison notamment de leur teneur en matière organique et de leur salinité. En cas de négligence, l'environnement ainsi que la santé des salariés et des populations locales peuvent s'en trouver négativement affectés.	Impact négatif		x	
Pollution induite par les activités agricoles Les activités agricoles liées à la production de lait frais et de cultures peuvent avoir un impact sur la pollution de l'air, de l'eau et/ou des sols, notamment issue de la gestion du fumier et d'une utilisation excessive d'engrais et de pesticides.	Impact négatif	x		
Pollution induite par la logistique Les modes de transports utilisés pour la logistique génèrent des émissions pouvant contribuer à la pollution de l'air.	Impact négatif	x	x	x
Pollution induite par les emballages plastiques Une mauvaise gestion de la fin de vie des emballages plastiques peut entraîner une pollution des sols et de l'eau, une détérioration de la biodiversité ainsi qu'une augmentation des émissions de GES.	Impact négatif			x

Remarque : Ces impacts sont évalués sur une base brute, c'est-à-dire avant toute action mise en œuvre par Danone. L'analyse de double matérialité de Danone est présentée au chapitre 4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*

4.3.2.2 Gestion des impacts matériels

Politiques en matière de pollution

	Politiques de Danone			
Impacts liés à la pollution	*Clean Water Standards*	Programme d'Agriculture Régénératrice	Plan de Transition Climatique	Politique Emballages
Pollution induite par les activités propres	x			
Pollution induite par les activités agricoles		x		
Pollution induite par la logistique			x	
Pollution induite par les emballages plastiques				x

L'ensemble des politiques présentées dans ce chapitre sont décrites dans le tableau de présentation des politiques du chapitre 4.2.6 *Informations transversales*.

Clean Water Standards

Danone a instauré des normes d'assainissement strictes, les *Clean Water Standards* (CWS), afin de prévenir et de limiter la pollution de l'eau induite par ses activités. Ces normes définissent des indicateurs clés de performance et des seuils de conformité concernant les rejets d'eaux usées traitées, reposant sur neuf indicateurs : Demande Chimique en Oxygène (DCO), Demande Biochimique en Oxygène (DBO), Matières solides En Suspension Totales (MEST), azote Total (NT), phosphore Total (PT), huiles et graisses, conductivité, pH et température. Les CWS sont soit alignées soit plus strictes que la réglementation locale telle que le Clean Water Act aux États-Unis ou la Directive européenne relative au traitement des eaux urbaines résiduaires, et fixent des exigences spécifiques en matière de fréquence des analyses, de méthodes, d'échantillonnage, de mesures et de *reporting*. Danone évalue l'efficacité du traitement des eaux usées sur site à l'aide d'hypothèses précises.

Programme d'Agriculture Régénératrice

Le Programme d'Agriculture Régénératrice donne des lignes directrices relatives aux bonnes pratiques en matière d'utilisation des engrais, de gestion du fumier, des pesticides et des mauvaises herbes, ainsi que de santé des sols et de gestion de la qualité de l'eau. Celles-ci favorisent la réduction de la pollution de l'air, de l'eau et des sols induite par les activités agricoles.

À titre d'exemple, le Programme d'Agriculture Régénératrice de Danone fournit des recommandations sur :

- la gestion du fumier, afin d'éviter les impacts tels que les débordements et la pollution de l'environnement, grâce à des contrôles réguliers, à l'entretien des systèmes de stockage et de traitement, à des exigences de conditions appropriées pour l'épandage et à la couverture du fumier pour réduire les émissions de gaz nocifs ;
- la gestion des pesticides et des herbicides, par la promotion de pratiques de lutte intégrée contre les organismes nuisibles, comme l'utilisation de biopesticides et de produits de biocontrôle en guise d'alternatives saines aux produits chimiques de synthèse.

Plan de Transition Climatique

À travers ses initiatives de décarbonation, Danone œuvre à la réduction de la pollution de l'air due au transport. En visant l'efficacité énergétique, en optimisant les opérations du réseau logistique, en testant des solutions multimodales et collaboratives et en adoptant les biocarburants et les véhicules électriques, Danone s'efforce de mettre en place un système logistique durable.

Packaging Policy (Politique Emballages)

L'approche de Danone en matière d'emballages, formulée dans la Politique Emballages vise à atténuer ses impacts potentiels liés à la pollution de l'eau et des sols par des mesures, tant de prévention que de limitation.

Actions relatives à la pollution

Impacts liés à la pollution	Programme GREEN	*Clean Water Standards*	Programme d'Agriculture Régénératrice	Programmes liés à la logistique	Programmes liés aux emballages
Pollution induite par les activités propres	x	x			
Pollution induite par les activités agricoles			x		
Pollution induite par la logistique				x	
Pollution induite par les emballages plastiques					x

Programme GREEN

Grâce à son programme GREEN, Danone réalise des audits externes et internes afin d'identifier et de suivre les principaux risques environnementaux de ses sites de production et mettre en œuvre des systèmes de gestion de l'environnement. L'objectif est de suivre et de maîtriser les émissions atmosphériques (GES et gaz réfrigérants), les rejets dans l'eau (eaux usées) et dans les sols (boues de stations d'épuration et les déchets d'élevage dans certaines filiales) induits par les activités du Groupe.

Des projets clés sont également menés afin de réduire davantage les rejets potentiels dans le milieu naturel. Des programmes déployés sur plusieurs sites comprennent notamment la gestion du phosphore Total (TP) et sont composés des actions centrales suivantes :

- identification de la source de TP, il s'agit généralement des produits de nettoyage ;
- recherche d'alternative sans TP ;
- à défaut, réalisation d'essais avec moins de produits de nettoyage ou avec des mélanges de produits de nettoyage ;
- en dernier recours, application d'un traitement spécifique de la pollution au TP au niveau de l'usine.

Un exemple notable d'impact positif en matière de prévention de la pollution est le projet d'optimisation des pertes de produits « Clean In Place » dans l'exploitation laitière de Poços de Caldas au Brésil en 2025. Grâce à l'installation de 85 capteurs et à l'optimisation de plus de 1 000 séquences, l'usine a considérablement réduit ses déchets alimentaires d'origine industrielle (-21 %) et amélioré la qualité de ses eaux usées. Au total, la DCO rejetée a diminué de 45 % et les boues totales produites par la station d'épuration ont diminué de 38 %, par rapport à 2024.

Clean Water Standards

Danone a défini un ensemble de limites normatives, les CWS, pour ses rejets directs dans l'environnement, qui sont plus strictes que les exigences réglementaires locales. Grâce à un suivi mensuel de ces normes, Danone contrôle son impact sur l'environnement et s'efforce de le réduire.

Programme d'Agriculture Régénératrice

Danone gère les impacts liés à la pollution induite par ses activités agricoles au moyen de son Programme d'Agriculture Régénératrice présenté ci-dessus.

Programmes liés à la logistique

Les actions relatives à la gestion de la pollution induite par la logistique de Danone sont présentées au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*.

Programmes liés aux emballages

Les programmes liés aux emballages sont présentés au chapitre 4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)*, ainsi que dans le *Focus sur les risques liés à l'utilisation du plastique* et les actions de prévention de Danone du chapitre 4.7 *Plan de Vigilance*.

4.3.2.3 Indicateurs et cibles relatifs à la pollution

Indicateurs et cibles relatifs à la pollution induite par les activités propres

Conformité avec les CWS

Conformité aux *Clean Water Standards* (CWS) [a]	**2024**	**2025**
Pourcentage de sites conformes aux *Clean Water Standards* [a]	82,3 %	86,7 %

(a) La non-conformité se définit par la non-satisfaction d'un site à un indicateur donné. Les progrès sont mesurés chaque année, l'objectif étant d'atteindre un taux de conformité aux CWS de 95 % d'ici 2030.

Certification ISO 14001

Certification ISO 14001 [a]	**2024**	**2025**
Nombre de sites certifiés	78	78
Pourcentage des sites certifiés	51,7 %	51,7 %
Pourcentage de volumes couverts	69,0 %	69,1 %

(a) Périmètre Environnement des Sites de Production, voir Note méthodologique.

Conformité aux audits GREEN

Audit GREEN	**2024**	**2025**
Nombre de sites ayant fait l'objet d'un audit GREEN	114	128
Pourcentage de sites ayant fait l'objet d'un audit GREEN	75,5 %	86,5 %
Pourcentage de production couverte par un audit GREEN	90,4 %	96,2 %
Conformité aux standards GREEN		
Nombre de sites conformes	91	104
Pourcentage de sites conformes	79,8 %	81,3 %
Pourcentage de production conforme	88,9 %	89,9 %

DCO nette

	2024	2025
Rejet final de DCO [a] *(en milliers de tonnes)*	3,6	2,1
Ratio DCO nette [a] *(en kg/tonne de produit)*	0,11	0,07

(a) Périmètre Environnement des Sites de Production, voir Note méthodologique.

La DCO nette, c'est-à-dire la quantité de dioxygène nécessaire pour oxyder les matières organiques et minérales dans l'eau, permet de mesurer la qualité des eaux rejetées des sites de production après traitement sur site ou hors site. En 2025, le ratio DCO nette du Groupe Danone a diminué de 39,9 % par rapport à 2024 (contre une diminution de 15 % entre 2023 et 2024), en raison d'une augmentation globale du traitement des eaux usées sur tous ses sites, tels que le site de production d'Akbou en Algérie. Danone a défini des hypothèses pour mesurer l'efficacité des traitements externes. Pour en savoir plus, voir la *Note méthodologique sur l'indicateur clé de performance relatif aux eaux usées*.

Conformément au registre européen des rejets et transferts de polluants (règlement E-PRTR), Danone a réalisé en 2025 une analyse des niveaux de polluants dans les eaux usées de ses 151 sites de production. L'analyse a montré que toutes les usines européennes sont pleinement conformes à la réglementation et que le ratio DCO était supérieur au seuil européen seulement dans trois sites de production situés hors d'Europe et non soumis au règlement E-PRTR (représentant un total de 0,6 millier de tonnes).

Indicateurs et cibles relatifs à la pollution induite par les activités agricoles

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone a pris l'engagement suivant en matière d'agriculture régénératrice :

Indicateur clé de performance	Année de référence	Baseline value	Année cible	Objectif	2023	2024	2025
Volume des principaux ingrédients [a] de Danone sourcés directement auprès de producteurs qui ont entamé leur transition vers l'agriculture régénératrice [b]	2022	28,0 %	2025	30,0 %	38,0 %	39,0 %	42,0 %

(a) Y compris le lait, le soja, les amandes, l'avoine, les céréales et certains fruits et légumes.

(b) À savoir les agriculteurs qui ont atteint le niveau 1 ou plus de l'évaluation du Regenerative Agriculture Scorecard (Tableau de bord de l'Agriculture Régénératrice). Pour atteindre ce niveau 1, l'agriculteur doit avoir mis en œuvre des pratiques limitant les impacts liés à la pollution induite par certaines activités agricoles comme la gestion du fumier et l'épandage excessif d'engrais et de pesticides. Cet aspect est évalué lors de la campagne annuelle d'évaluation au regard du Tableau de bord de l'Agriculture Régénératrice.

Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, les objectifs des indicateurs clés de performance liés à l'agriculture régénératrice pour 2030 sont amenés à évoluer dans le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour plus d'informations).

Indicateurs et cibles relatifs à la pollution induite par la logistique

Dans le cadre de ses objectifs climatiques approuvés par la SBTi à l'horizon 2030, Danone ambitionne de réduire les émissions d'équivalent CO_2 liées à la logistique de 0,8 million de tonnes par rapport au volume de référence de 2020, en tenant compte de l'évolution de ses activités sur cette même période. Il s'agit d'une cible que Danone s'est fixée à titre volontaire, pour lutter également contre la pollution de l'air et les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Indicateurs et cibles relatifs à la pollution induite par les emballages

Les indicateurs et cibles relatifs aux emballages sont présentés au chapitre 4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)*, ainsi que dans le Focus sur les risques liés à l'utilisation du plastique et les actions de prévention de Danone du chapitre 4.7 *Plan de vigilance*.

Note méthodologique

Eaux usées

La DCO nette, c'est-à-dire la quantité de dioxygène nécessaire pour oxyder les matières organiques et minérales dans l'eau, permet de mesurer la qualité des eaux usées rejetées des sites de production après traitement sur site ou hors site. La fréquence des mesures de DCO et la concentration des rejets sont évaluées par rapport aux seuils réglementaires de chaque site de production. Les mesures sont effectuées quotidiennement sur le site et communiquées par le biais du système de *reporting* de Danone sous la forme d'une moyenne mensuelle de l'analyse en laboratoire. La concentration moyenne de DCO est ensuite calculée par tonne produite.

Les données de DCO nette (demande chimique en oxygène) présentées correspondent aux eaux usées après traitement interne et/ou externe. En cas de traitement externe déclaré par le site, un rendement épuratoire de 90 % est considéré. Plus d'informations sur les métriques en lien avec l'eau sont disponibles dans la note méthodologique du chapitre 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3)*.

4.3.3 RESSOURCES EN EAU (ESRS E3)

4.3.3.1 Impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources en eau

Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources en eau

L'analyse de double matérialité du Groupe permettant d'identifier ses impacts, risques et opportunités est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*. En ce qui concerne précisément les impacts, risques et opportunités liés à l'eau, les experts ont basé leur étude sur les processus décrits ci-dessous.

Évaluation de l'empreinte hydrique

L'évaluation de l'empreinte hydrique est un processus conçu pour mesurer et surveiller les eaux douces de surface, les eaux souterraines et les eaux de pluie dans les activités mondiales de Danone ainsi que dans sa chaîne d'approvisionnement. Elle permet au Groupe de comprendre l'empreinte hydrique associée au processus industriel, aux emballages et aux matières premières agricoles utilisées pour les produits Danone. L'évaluation est réalisée à partir des valeurs d'intensité hydrique du Water Footprint Network (WFN), couvrant à la fois l'eau bleue et l'eau verte, et qui constitue donc un facteur matériel dans le cadre d'évaluation des risques hydriques de Danone pour les matières premières agricoles.

Évaluation des risques hydriques

L'évaluation des risques hydriques suit une approche de double matérialité, permettant d'évaluer l'impact de Danone sur les ressources en eau ainsi que l'impact de ces ressources, ou leur absence, sur l'activité de Danone. Danone réalise trois types d'évaluation des risques hydriques pour chaque périmètre (usines, bassins versants et chaîne d'approvisionnement agricole) suivant la méthodologie du Fonds Mondial pour la Nature (WWF) :

- pour ses propres activités, Danone identifie les risques physiques, réglementaires et réputationnels liés aux ressources hydriques de chaque site ;
- au niveau des bassins versants, Danone procède à une analyse établie sur la base du Water Risk Filter du WWF afin d'identifier les bassins versants situés dans des zones exposées à un risque hydrique physique, dont la rareté de l'eau, les inondations, la qualité de l'eau et l'état des services écosystémiques. Les résultats de cette analyse permettent à Danone de comprendre où et comment intervenir de manière optimale dans les bassins versants où il opère ;
- au sein de sa chaîne d'approvisionnement agricole, Danone réalise chaque année une évaluation des risques hydriques sur les chaînes de valeur agricoles de ses produits, couvrant les ingrédients d'origine animale et végétale. Au même titre que l'évaluation portant sur les activités de Danone, cette évaluation suit également une approche de double matérialité pour identifier les risques et les dépendances liés à l'eau dans sa chaîne d'approvisionnement.

Outil SPRING

L'outil SPRING (Sustainable Protection and Resource ManagING) co-développé il y a près de 20 ans avec la Convention de Ramsar sur les zones humides et l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), est un cadre spécifique appartenant à Danone et conçu pour permettre aux équipes des usines de mener des actions collectives de gestion de l'eau. La dernière version de l'outil, publiée fin 2023 et dévoilée lors de la semaine mondiale de l'eau (World Water Week) de Stockholm en août 2025, a été examinée par le Pacific Institute. Sa portée s'étend désormais à l'ensemble des sites et non plus uniquement ceux qui concernent la catégorie Eaux comme dans la version précédente. En 2025, le déploiement de SPRING concerne 71 sites (ou données en %) et se poursuivra sur d'autres. L'outil SPRING permet de créer des plans d'action sur trois ans, spécifiques à chaque site, et de suivre les progrès réalisés au fil du temps. Il sert également de plateforme de partage des connaissances. En 2025, Danone a poursuivi son déploiement.

Dialogue avec les parties prenantes

Danone collabore avec ses parties prenantes externes dans le cadre de divers partenariats mis en place afin d'améliorer l'évaluation, la promotion et la mise en œuvre d'initiatives collectives autour de la préservation des bassins versants. Parmi les principaux partenaires figurent la Convention de Ramsar relative aux zones humides, l'Institut Méditerranéen de l'Eau (IME) et le Partenariat Français pour l'Eau (PFE). Le Groupe travaille également avec des instituts de recherche et des ONG afin de mieux comprendre l'impact de la rareté de l'eau sur sa chaîne de valeur et de partager ces connaissances avec des pairs ainsi que des parties prenantes pour mener des actions collectives plus efficaces. L'approche globale de Danone en matière de dialogue avec les parties prenantes est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*.

Présentation des impacts matériels

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Danone a identifié l'impact matériel suivant lié aux ressources en eau :

		Position dans la chaîne de valeur		
Impact lié aux ressources en eau	**Catégorie**	**Amont**	**Activités propres**	**Aval**
Utilisation de l'eau L'utilisation de l'eau des sources d'eau de surface et souterraine, notamment pour les activités agricoles et opérationnelles, peut avoir un impact sur la disponibilité local de la ressource en eau [(a)].	Impact négatif	x	x	

(a) Sur la base de l'évaluation (décrite ci-dessus) réalisée en 2023, l'empreinte hydrique mondiale de Danone est liée (i) à l'agriculture dont Danone tire ses intrants de production (pour 88,5 %), le lait représentant à lui seul 63 %, (ii) aux matériaux d'emballage (pour 10,8 %), (iii) à l'eau utilisée au cours de la production (pour 0,4 %) et (iv) à l'eau contenue dans les produits (pour 0,3 %).

Remarque : Cet impact est brut, c'est-à-dire avant toute action mise en œuvre par Danone. L'analyse de double matérialité de Danone est présentée au chapitre 4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*. Les risques climatiques et la pollution induite par les ressources en eau sont présentés aux chapitres 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)* et 4.3.2 *Pollution (ESRS E2)*.

4.3.3.2 Gestion des impacts matériels

Politiques relatives aux ressources en eau

	Politiques de Danone		
Impact lié à l'eau	Politique Eau	Programme d'Agriculture Régénératrice	Politique d'Achats Durables
Utilisation de l'eau	x	x	x

L'ensemble des politiques présentées dans ce chapitre sont décrites dans le tableau de présentation des politiques du chapitre 4.2.6 *Informations transversales*.

Politique Eau

La Politique Eau présente les normes et les engagements de Danone dans le cadre d'une approche intégrée et multipartite de la gestion durable de l'eau. Elle fournit au Groupe un cadre pour préserver et restaurer les bassins versants où il opère, et réduire son empreinte hydrique à tous les niveaux de sa chaîne de valeur, tout en améliorant l'accès à l'eau potable saine.

Regenerative Agriculture Program (Programme d'Agriculture Régénératrice)

Le Programme d'Agriculture Régénératrice détaille précisément le processus de gestion de l'eau, notamment la provenance et le type d'irrigation, les modalités de gestion et l'utilisation des ressources. Ces recommandations entrent dans le cadre de la promotion auprès des fournisseurs d'une adoption progressive des meilleures pratiques en matière d'utilisation responsable de l'eau.

Sustainable Sourcing Policy (Politique d'Achats Durables)

La Politique d'Achats Durables présente les attentes de Danone vis-à-vis de ses fournisseurs en ce qui concerne la préservation et la restauration des ressources en eau. La politique souligne l'importance d'adopter une stratégie liée à l'eau et un système de gestion des risques pour les fournisseurs dont l'utilisation ou la gestion de l'eau est importante, en particulier dans les zones exposées à un stress hydrique élevé.

Actions et ressources allouées à la gestion des ressources en eau

Impact lié à l'eau	Optimiser l'utilisation de l'eau au sein et autour des sites de production	Préserver et restaurer les bassins versants	Déployer des pratiques d'agriculture régénératrice dans les chaînes de valeur agricoles des produits Danone
Utilisation de l'eau	x	x	x

Optimiser l'utilisation de l'eau au sein et autour des sites de production

Danone a pour ambition d'atteindre l'excellence opérationnelle sur l'ensemble de ses sites de production. Pour y parvenir, Danone doit limiter les impacts environnementaux de ses activités tout en exploitant l'interconnexion entre les systèmes de gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets afin d'allier performance et durabilité dans tous ses processus de production et ses produits finis.

Danone a mis en œuvre une stratégie des 4R afin de Réduire, Réutiliser, Recycler et Revaloriser l'eau, en exigeant de tous les sites de production une gestion de l'eau la plus performante possible, en appliquant une feuille de route spécifique à chaque site, alignée sur le stress hydrique des bassins versants environnants, les réglementations et contextes locaux, ainsi que la faisabilité technologique. La stratégie des 4R se décline en quatre axes :

- Réduire : diminuer le volume total d'eau nécessaire au fonctionnement d'un système, d'une machine, etc. ;
- Réutiliser : réemployer directement les flux d'eau « rejetés » pour une autre application, sans utiliser d'équipements de traitement de l'eau pour les nettoyer ;
- Recycler : réutiliser l'eau « rejetée » en la nettoyant avec des équipements de traitement de l'eau afin qu'elle réponde à des normes de qualité spécifiques (niveaux de qualité de l'eau) ;
- Revaloriser : traiter les eaux usées dans une station d'épuration afin d'obtenir une qualité d'eau permettant une utilisation supplémentaire en interne ou externe.

En pratique, pour réduire les prélèvements globaux d'eau douce, les sites de production de Danone s'efforcent de se concentrer sur les trois premiers axes de la stratégie et revalorisent uniquement les eaux usées traitées (ce dernier axe étant appliqué lorsque possible). En interne, les sites de Danone installent des unités de revalorisation de l'eau dans lesquels les rejets liquides et les effluents sont traités puis utilisés pour les processus de nettoyage. De nombreux sites participent également à des programmes de revalorisation externe, dans lesquels les effluents traités sont envoyés aux agriculteurs pour être utilisés sur les exploitations, aux municipalités ou à d'autres utilisateurs tiers pour être utilisés dans leurs propres processus de production. Sur les sites où Danone traite ses propres eaux usées, le Groupe contrôle également la qualité des eaux usées rejetées conformément à ses normes internes sur les limites maximales de rejet des eaux usées, les *Clean Water Standard*s (CWS). De plus amples détails concernant les CWS sont disponibles dans le chapitre 4.3.2 *Pollution (ESRS E2)*.

En 2025, 99,3 % des sites de production de Danone disposaient d'un plan d'action 4R actif en vue de réduire l'empreinte hydrique globale du Groupe (niveau comparable à 2024). En voici quelques exemples concluants :

- **des opérations à impact positif en Belgique grâce à la stratégie des 4R** : les deux sites de Danone situés à Rotselaar et Wevelgem sont équipés d'unités de revalorisation. Les eaux usées sont traitées à l'aide d'une technologie de filtration en deux étapes et directement revalorisées en eau propre avant d'être réutilisées dans les processus du site de production. Ce système contribue à transformer ces processus en un circuit fermé. Ainsi, la consommation globale d'eau a été réduite de moitié sur les sites de Danone Belgique depuis 2018. En 2025, le site de Rotselaar a revalorisé 250 milliers de m^3 d'eaux usées traitées (contre 261 milliers de m^3 en 2024), tandis que celui de Wevelgem en a revalorisé 824 milliers de m^3 (contre 745 milliers de m^3 en 2024), soit un total d'environ 1 000 milliers de m^3 d'eaux usées revalorisées pour les deux sites (niveau comparable à 2024) ;

- **une amélioration continue de la stratégie des 4R en Inde** : face au risque de rareté de l'eau à Lalru, en Inde, le site de production de Danone situé dans cette région et dédié à la Nutrition Spécialisée optimise en permanence sa stratégie des 4R. Au cours des cinq dernières années, le site a réduit de plus de moitié l'utilisation de l'eau liée à ses activités. Outre la réduction et la réutilisation, le site récolte également les eaux de pluie, dans l'optique de réinjecter deux fois plus d'eau dans la nature que ce que l'usine consomme, à travers les nappes phréatiques. Plus récemment, le site a installé une solution innovante de recyclage de condensat de lait frais, permettant de recycler 20 milliers de m^3 par an (contre 17 milliers de m^3 par an en 2024) ;
- **une seconde vie pour les eaux usées au Mexique** : au Mexique, la marque *Bonafont* de Danone s'est imposée comme pionnière en offrant une seconde vie aux eaux usées sur ses différents sites de production. En 2025, Danone a fourni plus de 177 milliers de m^3 d'eau aux entreprises voisines au Mexique (contre 283 milliers de m^3 d'eau en 2024) ;
- **des systèmes de revalorisation** : en 2025, 11 systèmes de revalorisation des eaux usées sont installés à travers les sites Danone, permettant ainsi de revaloriser un total de 2 187 milliers de m^3 d'eaux usées par an au niveau du Groupe. Deux autres systèmes de revalorisation sont en phase d'élaboration à Volvic et Ferrières, en France, ils seront conçus pour réutiliser environ 200 milliers de m^3 d'eaux usées traitées des usines et procédés de production par an. D'autres sites étudient des options de revalorisation, dont certaines pouvant être opérationnelles d'ici cinq ans ;
- **une gestion intelligente des ressources en eau pour réduire les pertes à Volvic** : en 2025, l'usine de *Volvic* a opéré une transformation significative concernant la gestion de l'eau à la source avec un projet phare – OPTIMUM – qui vise à améliorer le taux de consommation d'eau de l'usine. L'ajout de réservoirs de stockage d'eau minérale a permis de réduire les pertes d'eau liées aux variations de fonction ;
- d'autres initiatives en matière de gestion des ressources en eau et de réutilisation de l'eau industrielle ont été déployées dans les usines de la catégorie Eau, telles que le projet d'optimisation du traitement de l'eau industrielle dans l'usine d'*evian*, un projet de recyclage de l'eau dans l'usine *Badoit* entre le lavage des bouteilles en verre et l'embouteillage, et le programme d'optimisation du lavage des bonbonnes dans les usines *AQUA* en Indonésie.

Préserver et restaurer les bassins versants

Pour améliorer la gestion des ressources en eau et favoriser la biodiversité, la santé des sols et la séquestration du carbone, Danone adopte une approche paysagère et les solutions basées sur la nature (Nature-Based Solutions, NBS) de l'UICN, telles que l'agroforesterie, la préservation des zones humides et l'optimisation de l'agriculture. Danone a contribué à l'élaboration du projet Benefit Accounting of Nature-Based Solutions for Watersheds, ainsi qu'au développement de l'outil en ligne NBS Benefits Explorer, qui constitue un point de départ pour les organisations souhaitant investir dans des solutions basées sur la nature.

Entre 2020 et 2025, Danone a mis en œuvre plus de 26 actions de préservation de bassins versants en coopération avec les parties prenantes concernées. En 2025, 71,9 % des prélèvements d'eau des sites de production situés dans des zones exposées à un stress hydrique élevé était couverte par des mesures efficaces de préservation des bassins versants (9,4 % de plus qu'en 2024). En 2025, de nouveaux projets ont été déployés au Mexique, en Indonésie et aux États-Unis.

Au Mexique, deux projets ont été lancés au premier trimestre. Le premier situé autour du lac Texcoco de la vallée de Mexico, dans la Sierra Patlachique, porte sur la préservation des terres et des sols ainsi que le sylvopastoralisme, et est mis en œuvre par Kinomé et Naturalia. Le second porte sur une zone humide artificielle, une solution fondée sur la nature visant à traiter les eaux usées domestiques des communautés locales de La Marquesa, entre Mexico et Toluca. Ce projet est mis en œuvre par Nación Verde. Les deux projets ont impliqué les communautés locales dans les phases de co-conception et de mise en œuvre.

Aux États-Unis, Danone soutient trois projets de bassins versants situés en Californie, au Texas et dans l'Utah, aux côtés de différentes entités dans des bassins variés ou des coalitions de l'eau. Dans l'Utah, Danone contribue au financement du Great Salt Lake Watershed Enhancement Trust (GSLWET), cogéré par la National Audubon Society et The Nature Conservancy. Le GSLWET se consacre à la préservation des zones humides irremplaçables et de l'eau du Grand Lac Salé (*Great Salt Lake*) par le biais de partenariats innovants et de projets hydrauliques au profit des personnes et de la faune.

En Indonésie, le Groupe a lancé un projet de préservation du bassin versant de Glongdong impacté par les activités du site de Banyuwangi. Danone a également développé un programme d'agriculture régénératrice pour le riz qui a permis d'aboutir à la création de *Sunwangi*, une marque de riz biofortifié enrichi en fer et en zinc. Cette action de préservation du bassin versant soutient à la fois l'écosystème rizicole et le bien-être économique et social des agriculteurs.

Déployer des pratiques d'agriculture régénératrice dans les chaînes de valeur agricoles des produits Danone

Danone procède chaque année à une évaluation des risques hydriques dans l'ensemble de ses chaînes de valeur agricoles, couvrant les ingrédients d'origine animale et végétale. Sous l'angle de la double matérialité – évaluation des risques et dépendances liés à l'eau – cette évaluation permet d'identifier et d'établir la liste des ingrédients prioritaires d'un point de vue hydrique, formant ainsi la base des indicateurs dans les zones à haut risque. La dernière évaluation de 2024 avait couvert 69 ingrédients. En analysant l'impact lié à l'eau, le lieu d'approvisionnement et l'importance commerciale, Danone a pu identifier les 20 ingrédients prioritaires, dont 62,4 % proviennent de zones exposées à un risque hydrique élevé ou extrêmement élevé. Sur ces 20 ingrédients, 13 ingrédients clés – dont le lait frais, les fruits, les fruits à coque, le sucre, les amidons et l'huile – ont été priorisés et feront l'objet d'actions d'ici à 2030.

Pour faire face à ces risques et renforcer la résilience de la chaîne de valeur, Danone développe des programmes d'agriculture régénératrice. Le Groupe travaille également sur des ingrédients à haut risque tels que les fraises, la betterave sucrière et les amandes. Danone a en outre activement participé à l'élaboration du référentiel mondial de la Plateforme Sustainable Agriculture Initiative (SAI), intitulé *Regenerating Together*, un cadre qui vise à soutenir la transition vers des pratiques d'agriculture régénératrice, tout en respectant la biodiversité. Pour plus d'informations sur la Plateforme SAI, voir le chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*. Les principales réalisations et actions de 2025, relatives aux matières premières agricoles, sont énumérées au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*.

En 2025, Danone a lancé une série d'initiatives d'engagement fournisseur en matière de gestion des ressources en eau, dont un projet pilote débutant avec les principaux fournisseurs de betteraves sucrières du Groupe.

4.3.3.3 Indicateurs et cibles relatifs aux ressources en eau

Cibles liées à la gestion des ressources en eau

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone s'est fixé l'objectif suivant en ce qui concerne la gestion de ses ressources en eau :

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025
Part des sites de production ayant déployé une approche 4R	2020	49,3 %	2030	100 %	94,8 %	99,3 %	99,3 %
Pourcentage de prélèvement d'eau des sites de production situés dans des zones à stress hydrique élevé et disposant d'un plan de préservation et de restauration des bassins versants	2020	20,0 %	2030	100 %	53,0 %	62,5 %	71,9 %

Afin de suivre et d'encourager ses progrès dans l'atteinte des objectifs du Danone Impact Journey, Danone vise également d'ici 2030 à :

- mettre en œuvre des plans de préservation et de restauration des bassins versants dans les zones exposées à un stress hydrique élevé : en 2025, 59,2 % de ses 71 sites de production identifiés comme étant situés dans une zone exposée à un stress hydrique élevé disposaient d'un plan de préservation ou de restauration (contre 46,7 % en 2024) ;
- réduire de 50 % le ratio de consommation d'eau (en m^3/tonne de produit) par rapport aux niveaux de 2015 ou atteindre le meilleur ratio de consommation d'eau par catégorie de produits pour l'ensemble des sites de production exposés à un risque physique hydrique élevé. En 2025, 48,6 % des sites présentant un risque physique hydrique élevé ont réduit leur intensité hydrique de 50 % ou ont atteint le niveau le plus élevé de leur catégorie (contre 55,9 % en 2024). Cette baisse s'explique par l'intégration, en 2025, de nouveaux sites dans le périmètre des sites de production exposés au risque physique hydrique élevé ;
- garantir que 50 % des volumes d'ingrédients provenant de zones exposées au risque hydrique soient produits selon des pratiques de gestion améliorée de l'eau d'ici 2030. En 2025, Danone estime que 37,0 % des volumes d'ingrédients situés dans des zones de stress hydrique élevé sont produits selon des pratiques de gestion améliorée de l'eau.

Danone a défini deux axes de travail/leviers pour atteindre sa cible de gestion des ressources en eau du scope 3. L'un concerne le programme d'agriculture régénératrice visant à améliorer les pratiques des exploitations pour lesquelles les actions relatives à l'objectif d'agriculture régénératrice ont été déployées et les progrès déjà observés, tandis que l'autre concerne les efforts d'engagement des fournisseurs en matière de gestion de l'eau initiés en 2025.

Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, les objectifs des indicateurs clés de performance liés aux ressources en eau pour 2030 sont amenés à évoluer dans le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour plus d'informations).

Indicateurs relatifs à la gestion des ressources en eau

Volume d'eau prélevée dans le milieu environnant des sites de production de Danone *(en milliers de m^3)*	**2024**	**2025**
Eau de rivière	2 612	2 804
Eau de ville	18 577	19 613
Eau de forage	38 700	37 348
VOLUME TOTAL D'EAU PRÉLEVÉE	**59 889**	**59 766**
DONT POUR DES SITES SITUÉS EN ZONES À RISQUE HYDRIQUE	**44 152**	**44 416**
DONT ZONES DE STRESS HYDRIQUE ÉLEVÉ	**33 255**	**33 371**

En 2025, le volume total d'eau prélevée dans le milieu environnant des sites opérationnels de Danone a baissé de 0,2 % par rapport à 2024 (contre une baisse de 1,8 % en 2024 par rapport à 2023). Les usages associés à ce volume total d'eau prélevé en 2025 sont les suivants :

- 44,5 % (équivalent à 26 582 milliers de m^3) sont entrés dans la composition de produits finis, principalement sur les sites d'embouteillage, ou ont été utilisés comme sous-produits (contre 46 % en 2024) ;

- 55,5 % (équivalent à 33 184 milliers de m^3) ont été utilisés dans les procédés industriels, le détail étant donné dans le tableau ci-dessous (contre 54 % en 2024).

	2024	2025
Eau liée au processus industriel *(en milliers de m^3)*	32 336	33 184
Quantité d'eau recyclée et réutilisée *(en milliers de m^3)*	1 291	1 457
Intensité des prélèvements d'eau *(en m^3/million d'euros de chiffre d'affaires)*	2 188	2 191
Ratio de consommation d'eau (*en m^3 par tonne produite*)	1,00	1,06

Note méthodologique

L'équipe Finance Durable a la responsabilité des indicateurs environnementaux des sites de production. Les indicateurs en lien avec l'eau sont reportés par le responsable Environnement de chaque site de production via l'outil PURE Platform mis en place en 2018 avec UL EHS Sustainability. Danone procède au suivi des indicateurs associés selon l'approche du contrôle opérationnel. En 2025, les 151 sites de production de Danone ont reporté des indicateurs environnementaux. Les bâtiments tertiaires (bureaux, centres de recherche, etc.) ne sont pas intégrés dans le périmètre de consolidation car leur utilisation d'eau est faible par rapport aux sites de production. Si des bâtiments tels que des bureaux ou des entrepôts sont situés à l'intérieur ou à proximité de ces sites et que leur utilisation d'eau ne peut être exclue, elle est incluse dans la prélèvement total du site.

Les définitions et la méthode de comptabilisation des différents usages de l'eau – tels que les déverses, l'eau prélevée et rejetée à la rivière, l'eau utilisée pour les produits finis, l'eau recyclée ou réutilisée et l'eau fournie à des tiers – sont précisées dans le guide technique environnemental de Danone, qui est communiqué à ses filiales. Les sites déclarent les volumes d'eau sur la base de mesures réalisées sur site ou de factures, ainsi que les indicateurs de qualité de l'eau à partir des résultats d'analyses. En cas d'indisponibilité de données spécifiques, les sites peuvent utiliser des estimations, conformément aux règles strictes détaillées dans le guide technique.

En ce qui concerne le calcul des indicateurs clés de performance liés à l'eau, Danone définit les indicateurs suivants :

- prélèvement d'eau ou eau prélevée dans le milieu environnant des sites de production de Danone : total de l'eau prélevée de toutes les sources comprises dans le périmètre de *reporting* des sites de production au cours de la période considérée, à quelque fin que ce soit. Cela comprend l'eau utilisée dans les processus industriel et pour la création de produits finis, conformément aux définitions des ESRS. Les principales sources sont les eaux souterraines (sources/puits), les eaux de surface, les eaux municipales ou l'eau de mer. L'eau utilisée dans les systèmes de refroidissement à passage unique (restituée dans son milieu d'origine sans recirculation), l'eau de pluie et l'eau prélevée mais non consommée en raison de pertes en amont ou de débordements ne sont pas prises en compte dans la quantité totale d'eau prélevée ;
- quantité totale d'eau recyclée et réutilisée : eau réutilisée sur site après un traitement spécifique appliqué aux eaux usées prélevées avant ou après passage dans la station de traitement du site ;
- eau liée au processus industriel : volume d'eau prélevée et utilisée dans les processus industriels, à l'exclusion des volumes d'eau considérés comme des produits. Cet indicateur inclut les pertes d'eau telles que l'évaporation ou d'autres formes de non-retour et diffère de la « consommation d'eau » telle que définie dans les ESRS en ce qu'il exclut uniquement l'eau valorisée en tant que produit plutôt que toute l'eau non restituée à l'environnement. Cet indicateur ayant été défini historiquement par le Groupe pour le suivi de ses performances depuis 2000, le calcul reste le même ; son nom a cependant été mis à jour en « Eau liée au processus industriel » pour éviter toute confusion ;
- intensité des prélèvements d'eau : prélèvements d'eau par million d'euros de chiffre d'affaires ;
- ratio de consommation d'eau : conformément à la définition historique de la Politique Eau, le ratio de consommation d'eau est calculé à partir de l'eau liée au processus industriel par tonnes produites ;
- ratio de consommation d'eau dans les sites exposés à un risque physique : part d'usines ayant des antécédents de stress hydrique élevé qui ont réduit de moitié le ratio de consommation d'eau de leurs processus depuis 2015 ou qui ont atteint les meilleurs niveaux de leur catégorie. Pour les sites inclus dans le périmètre depuis 2020, l'objectif de réduction d'ici 2030 est de 50 %. Pour les sites ajoutés ultérieurement, l'objectif correspond à une réduction proportionnelle basée sur leur année d'entrée dans le périmètre (par exemple 30 % pour les sites ajoutés en 2024). Les meilleurs sites de la catégorie Eaux sont ceux dont le ratio de consommation d'eau des processus est inférieure à 0,25 m^3 par tonne.

Sites situés dans des zones exposées au risque hydrique : zones identifiées comme étant à risque hydrique sur la base du questionnaire annuel d'évaluation du risque hydrique (WRA – Water Risk Assessment) développé par le WWF, caractérisées par une forte rareté de l'eau (disponibilité de la ressource, enjeux de qualité de l'eau), ainsi que par des risques réputationnels et/ou réglementaires.

Zones exposées à un stress hydrique élevé : Zones à risque physique, c'est-à-dire exposées à des conditions de stress hydrique global élevé (rareté de l'eau, sécheresse ou inondation, qualité de l'eau et état des services écosystémiques), englobant les bassins versants où Danone opère directement avec une usine. Elles sont déterminées sur la base de l'analyse des résultats du Water Risk Filter (du WWF) et des connaissances supplémentaires d'Aqueduct (WRI), des informations sur l'environnement local, ainsi que de la matérialité. Pour mettre à jour la liste des bassins versants de 2025, Danone a utilisé le WRF V1.0. Le WRF V2.0 déployé en octobre 2024 a été utilisé fin 2025.

4.3.4 BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES (ESRS E4)

4.3.4.1 Impacts, risques, dépendances et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes

Processus d'identification des impacts, risques, dépendances et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes

L'analyse de double matérialité du Groupe permettant d'identifier ses impacts, risques et opportunités est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2).* En ce qui concerne précisément les impacts, risques, dépendances et opportunités liés à la biodiversité, les experts ont basé leur étude sur les processus décrits ci-dessous ainsi que sur l'approche de Danone en matière de dialogue avec les parties prenantes, présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2).*

Afin de recueillir des informations pour alimenter l'analyse de double matérialité du Groupe, Danone a mené en 2024 une analyse de double matérialité dédiée à la biodiversité sur ses sites et dans ses activités en amont en prenant en compte les quatre aspects suivants :

- l'analyse de la matérialité d'impact a consisté en une évaluation, basée sur la science, conformément à la méthodologie du Science Based Targets Network (SBTN) de la gravité et de la localisation des impacts de Danone sur la biodiversité au sein de ses propres activités et de sa chaîne de valeur en amont. Cette analyse d'impact repose sur une analyse des pressions, une analyse de l'état de la nature, une hiérarchisation des priorités et une cartographie de la matérialité d'impact, ainsi que sur une analyse des matières premières à fort impact selon une approche par volumes. Ces éléments ont ensuite permis d'identifier les couples pays/matières premières matériels, puis de les regrouper selon les cinq régions d'implantation de Danone. L'analyse d'impact a révélé que les impacts matériels les plus importants sur la biodiversité et les écosystèmes étaient situés dans la chaîne de valeur en amont. Le Groupe a donc concentré son analyse et ses actions sur ses activités amont ;
- l'analyse des dépendances, qui portait sur la chaîne de valeur en amont de Danone et ses propres sites d'exploitation, s'est appuyée sur le Biodiversity Risk Filter du WWF et les orientations de la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) pour identifier les services écosystémiques dont le Groupe est dépendant. Les matières premières nécessaires pour les produits laitiers ont été identifiées comme celles qui reposent le plus sur les écosystèmes, fortement dépendants de la rareté de l'eau, ainsi que de l'état des sols et de la qualité de l'eau ;
- l'analyse de la matérialité financière a consisté en une évaluation des effets financiers des impacts liés à la biodiversité, sur le modèle économique de Danone, dans le cadre de sa chaîne de valeur en amont, calculés au moyen d'indicateurs sur l'état de la nature (*state of nature indicators*) et d'indicateurs du WWF sur le risque lié à la biodiversité (*biodiversity risk indicators*). Les risques physiques et de transition ont été analysés en suivant la méthodologie LEAP de la TNFD, et les opportunités ont été sélectionnées dans le respect de l'approche sectorielle de Danone, à l'aide d'une recherche documentaire ;
- l'analyse de la résilience a permis de déterminer le degré de résilience de la stratégie et de la chaîne de valeur de Danone face aux enjeux liés à la nature, avec le concours d'un cabinet externe spécialisé. L'analyse portait sur les activités de Danone (ensemble des principaux sites de production agroalimentaire dans le monde à fin 2023) ainsi que sur sa chaîne de valeur en amont, en mettant l'accent sur l'ensemble des matières premières à fort impact sourcées à fin 2022. Pour identifier les matières premières à fort impact sur lesquelles se concentrer, le Groupe a suivi les préconisations du guide du SBTN, conformément aux recommandations du cadre TNFD à l'attention des entreprises. L'analyse a été réalisée selon un calendrier unique s'étendant du présent au moyen terme (à cinq ans). Les travaux se sont appuyés sur les dernières données du Groupe publiées ainsi que sur les derniers ensembles de données relatifs à l'état de la nature accessibles à date ;
- les risques systémiques ont été pris en compte dans l'analyse des risques liés à la nature réalisée et présentée au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1).* En raison de l'absence de consensus externe ou de lignes directrices sur certaines des méthodes relatives à la biodiversité, les outils permettant d'identifier et d'évaluer les risques et opportunités matériels bruts sont encore en cours de développement.

Présentation des impacts et risques matériels

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Danone a identifié les impacts et risques matériels suivants liés à la biodiversité :

		Position dans la chaîne de valeur			
Impacts et risques liés à la biodiversité	Catégorie	Amont	Activités propres	Aval	Couverture dans les ESRS
Émissions de GES Les émissions de GES provenant de la chaîne de valeur, notamment des activités agricoles, peuvent contribuer au changement climatique, entraînant des changements dans les écosystèmes et des impacts négatifs sur la biodiversité.	Impact négatif	x			E1
Pollution induite par les activités agricoles Les activités agricoles liées à la production de lait frais et de cultures peuvent avoir un impact sur la pollution de l'air, de l'eau et/ou des sols en raison notamment d'une mauvaise gestion du fumier et d'une utilisation excessive d'engrais et de pesticides. Elles peuvent ainsi avoir une incidence sur les écosystèmes et la biodiversité.	Impact négatif	x			E2 S3
Utilisation de l'eau L'utilisation de l'eau des sources d'eau de surface et souterraine, notamment pour les activités agricoles et opérationnelles, peut avoir un impact sur la disponibilité locale de la ressource en eau et ainsi affecter les écosystèmes et la biodiversité.	Impact négatif	x			E3 S3
Déforestation et changement d'affectation des terres Les activités d'approvisionnement peuvent conduire à la déforestation et au changement d'affectation des terres causés par l'expansion agricole.	Impact négatif	x			E5
Perte d'espèces Certaines pratiques agricoles peuvent être associées à l'agriculture intensive qui peut participer à la perte d'espèces.	Impact négatif	x			
Changement dans les écosystèmes Les changements dans les écosystèmes (tels que la sécheresse, la chaleur, la pollution des sols ou la perte de biodiversité) associés à des événements climatiques plus extrêmes (comme les cyclones ou les feux de forêt) pourraient entraîner des risques pour le Groupe, tels que des difficultés dans la production des cultures au sein de sa chaîne de valeur, et donc une baisse des rendements, une augmentation des coûts, des changements de fournisseurs, ou la nécessité pour lui d'investir dans la recherche ou de changer de type de culture.	Risque	x			

Remarque : Ces impacts et risques sont évalués sur une base brute, c'est-à-dire avant toute action mise en œuvre par Danone. L'analyse de double matérialité de Danone est présentée au chapitre 4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*.

4.3.4.2 Gestion des impacts et des risques matériels

Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes

Impacts et risques liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Plan de Transition Climatique	Programme d'Agriculture Régénératrice	Politique Eau	Politique Forêt
Émissions de GES	x			
Pollution induite par les activités agricoles		x		
Utilisation de l'eau			x	
Déforestation et changement d'affectation des terres				x
Perte d'espèces	x	x		
Changement dans les écosystèmes	x	x	x	x

L'ensemble des politiques présentées dans ce chapitre sont décrites dans le tableau de présentation des politiques du chapitre 4.2.6 *Informations transversales*.

À la suite de son analyse de double matérialité de 2024 sur les enjeux liés à la nature, Danone a publié en janvier 2025 sa Stratégie Biodiversité mondiale, disponible sur son site internet. Cette stratégie définit la vision et les engagements du Groupe en matière de biodiversité et détaille les actions mises en œuvre pour préserver et restaurer les écosystèmes. Il aborde cinq sujets prioritaires : la santé des sols, la gestion de l'eau, l'utilisation des terres, le changement climatique et l'intégrité des écosystèmes. La section « *Concrétisation de notre ambition* » du document présente les actions déployées pour soutenir ces engagements.

Plan de Transition Climatique

Le Plan de Transition Climatique de Danone comprend des processus dédiés à la maîtrise des impacts et des risques liés au climat, notamment le stress hydrique, le stress thermique et les phénomènes météorologiques extrêmes, qui peuvent également avoir un effet sur la biodiversité et les écosystèmes.

Regenerative Agriculture Program (Programme d'Agriculture Régénératrice)

Le Programme d'Agriculture Régénératrice définit des pratiques détaillées bénéfiques pour la biodiversité et les écosystèmes, notamment des recommandations relatives à l'utilisation raisonnée des pesticides et à la gestion des mauvaises herbes, la protection des habitats naturels et l'autosuffisance dans la production de l'alimentation animale. Il comprend également un volet consacré à l'optimisation de la santé des sols pour l'alimentation du bétail et des cultures, en favorisant des pratiques telles que l'agriculture à faible labourage ou non-labour et l'implantation de cultures de couverture. À travers la promotion de ces pratiques, le programme plaide en faveur de la préservation des habitats naturels, la plantation de haies et l'utilisation de sources locales de protéines et de fourrage.

En contribuant au développement d'un modèle agricole plus durable et viable, le Programme d'Agriculture Régénératrice gère les dépendances de Danone liées à la biodiversité et aux écosystèmes.

Politique Eau

La préservation des ressources en eau et de la biodiversité des écosystèmes naturels situés à proximité des activités de Danone constitue l'un des trois axes stratégiques de la Politique Eau de Danone. Le Groupe s'appuie sur une approche paysagère pour gérer et restaurer durablement les écosystèmes, prenant en compte l'utilisation de l'eau tout en déployant des mesures destinées à améliorer la biodiversité et la santé des sols.

Forest Policy (Politique Forêt)

La *Renewed Forest Policy* (Politique Forêt Actualisée) de Danone couvre les impacts du Groupe en matière de déforestation et de changement d'affectation des terres du fait de l'expansion agricole, en participant à la préservation des forêts et des écosystèmes terrestres. Elle inclut les objectifs suivants :

- garantir des chaînes d'approvisionnement directes pour les matières premières prioritaires traçables et vérifiées sans déforestation ni conversion d'ici 2025, avec comme date-butoir le 31 décembre 2020 (c'est-à-dire que Danone ne s'approvisionne pas dans des zones ayant fait l'objet d'une déforestation ou d'une conversion après 2020) ;
- soutenir des projets paysagers pour protéger les écosystèmes naturels et restaurer ou régénérer les terres converties ou dégradées d'ici 2030.

Actions et ressources allouées à la biodiversité et aux écosystèmes

Impacts et risques liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Actions relatives au changement climatique	Actions relatives à l'agriculture	Actions relatives aux écosystèmes aquatiques	Actions relatives aux écosystèmes forestiers
Émissions de GES	x	x		
Pollution induite par les activités agricoles		x		
Utilisation de l'eau			x	
Déforestation et changement d'affectation des terres				x
Perte d'espèces	x	x		
Changement dans les écosystèmes	x	x	x	x

Aucune mesure de compensation de la perte de biodiversité n'a été appliquée dans les plans d'action de Danone liés à la biodiversité et aux écosystèmes.

Actions relatives au changement climatique

Les actions mises en œuvre par Danone pour lutter contre le changement climatique sont présentées au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*, qui détaille les actions propres à chacun des huit programmes conçus pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) du Groupe.

Actions relatives à l'agriculture

Danone s'appuie sur son initiative de pointe en matière de méthane lié aux produits laitiers pour réduire de 30 % ses émissions provenant du lait frais utilisé dans les produits laitiers d'ici à 2030 (par rapport à l'année de référence 2020). Pour en savoir plus, voir le chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*.

En 2025, Danone s'est appuyé sur son programme *Partner for Growth* et sur d'autres projets d'engagement des fournisseurs pour décarboner sa chaîne d'approvisionnement, promouvoir des pratiques d'agriculture régénératrice, mettre en œuvre des pratiques durables de gestion de l'eau et éliminer la déforestation et la conversion de ses chaînes d'approvisionnement. Le Groupe a conclu 19 nouveaux accords stratégiques et huit plans de développement conjoints, dépassant ainsi ses objectifs initiaux. Plusieurs de ces partenariats sont axés sur l'accélération de projets de décarbonation et de durabilité associant Danone et ses fournisseurs.

Danone a en outre activement participé à l'élaboration du référentiel mondial de la Plateforme Sustainable Agriculture Initiative (SAI), intitulé Regenerating Together, un cadre qui vise à soutenir la transition vers des pratiques d'agriculture régénératrice, dans le respect de la biodiversité. Danone a commencé à faire évoluer ses programmes en appliquant le référentiel SAI dans ses exploitations agricoles situées en Europe, en Amérique du Nord, dans la région Asie, Afrique et Moyen-Orient, et en Amérique latine.

Actions relatives aux écosystèmes aquatiques

Danone développe en permanence des programmes de préservation des bassins versants afin de restaurer ou de préserver la biodiversité dans ses principaux bassins. En 2025, le Groupe a renouvelé son partenariat de longue date avec la Convention de Ramsar afin de contribuer à la sauvegarde et à la régénération des zones humides, qui sont des écosystèmes d'eau douce essentiels. Les actions de préservation des bassins versants offrent un ensemble de garanties, tant pour la nature que pour l'Homme. Parmi les bénéfices pour la nature figurent notamment les impacts positifs sur les ressources en eau et la biodiversité.

- dans le cadre de ses projets de préservation des bassins versants, Danone a noué un partenariat avec l'Association pour la Protection de l'Impluvium de l'Eau Minérale d'*evian* (APIEME). Créée en 1992, l'APIEME soutient la durabilité de la chaîne de valeur fromagère grâce à un programme d'agriculture régénératrice, qui promeut l'efficacité énergétique au sein des ateliers et des fermes ;
- les mesures de préservation des écosystèmes naturels comprennent des actions de protection des zones humides et de la biodiversité, des initiatives de sensibilisation, la surveillance de la biodiversité ainsi que la préservation et la gestion des forêts. Dans le cadre de la surveillance de la biodiversité, l'APIEME s'est associée à BeeOdiversity ainsi qu'à des apiculteurs locaux pour surveiller la biodiversité et la pollution sur 4 000 hectares en utilisant les abeilles comme bioindicateurs naturels. En 2024, ces abeilles ont permis d'identifier 179 espèces végétales (dont une grande majorité était des espèces sauvages) et quatre espèces de plantes invasives. Par ailleurs, elles n'ont pas détecté de niveau de pollution inquiétant ;
- les mesures d'accompagnement de l'aménagement durable du territoire portent sur l'expansion et le développement urbains, l'assainissement ainsi que la gestion des déchets.

Actions relatives aux écosystèmes forestiers

En tant que membre du comité de pilotage de la Coalition d'action pour une gestion positive des forêts du Consumer Goods Forum (CGF FPC) et des groupes de travail de la coalition sur l'huile de palme, le soja et le papier, le Groupe défend des évolutions dans trois domaines complémentaires :

- garantir des matières premières clés directes vérifiées sans déforestation ni conversion (vDCF) ;
- aider ses fournisseurs à atteindre cet objectif ;
- élargir ces engagements au-delà de ses chaînes de valeur, notamment en soutenant des projets paysagers dans un objectif de transition vers un modèle positif pour les forêts.

Entre 2022 et 2024, Danone a mis à jour le processus d'évaluation de la performance des fournisseurs en matière de matières premières vDCF, et de collecte d'informations sur la traçabilité utilisées pour déterminer la localisation la plus proche ou exacte (si possible) du site de production de la matière première. À compter de 2024, cette évaluation est devenue biannuelle.

Le Groupe exige pour une sélection de matières premières clés directes que ses fournisseurs les produisent sans déforestation ni conversion. À ce titre, Danone met en place un processus de vérification et de contrôle rigoureux qui représente un effort continu :

- en 2024, avec l'aide de 3Keel, Danone a renforcé son processus de traçabilité en passant d'une collecte de données annuelle à une collecte semestrielle. Ce changement a permis de suivre encore plus efficacement les progrès réalisés au regard des objectifs de la Politique Forêt et d'entamer un dialogue efficace avec les fournisseurs tout au long de l'année ;
- Danone a également déployé un processus de surveillance par satellite, une méthode de suivi complémentaire qui repose sur l'amélioration de la traçabilité dans les chaînes d'approvisionnement de Danone. Elle aide le Groupe à évaluer et à contrôler tout risque de déforestation ou de conversion associé à ses zones d'approvisionnement et à ses fournisseurs. L'objectif étant d'évaluer le statut vDCF des volumes restants n'ayant pas pu être vérifiés autrement, par le biais par exemple de la certification Séparée (*Segregated*) qui fournit l'assurance d'un statut vDCF complet ou d'une origine à partir d'un pays à faible risque avec une traçabilité complète. Danone a ainsi pour objectif de contrôler les unités de production afin de s'assurer que ces volumes ne sont aucunement associés à de la déforestation. Lorsqu'un risque survient, le Groupe définit des plans d'actions d'atténuation en dialoguant avec les fournisseurs ou en améliorant le niveau de granularité de la traçabilité. Danone œuvre à l'expansion de cette démarche à toutes les matières premières et régions, lorsque cela est possible. Cette initiative est réalisable grâce à l'expertise de deux partenaires différents qui offrent une surveillance en temps réel, combinée à des données satellitaires comportant des données de liaison relatives aux chaînes d'approvisionnement (depuis la date de référence).
- Afin de renforcer sa stratégie d'approvisionnement durable, Danone a également étendu ses campagnes de traçabilité aux matières premières dont les fournisseurs ne sont pas couverts par sa Politique Forêt.

En 2025, dans le cadre des interventions de la Cycles & Procurement Academy destinées aux équipes Achats internes, Danone a organisé plusieurs sessions consacrées à l'approvisionnement durable, avec des sujets couvrant l'eau, la biodiversité, la forêt et le changement climatique, mais également la Sustainable Sourcing Policy (Politique d'Achats Durables) et la diligence raisonnable. Au total, 12 sessions ont été organisées dans le courant de l'année, permettant à plus de 286 acheteurs d'en bénéficier.

Sites situés à proximité de zones sensibles du point de vue de la biodiversité

Grâce au Biodiversity Risk Filter du WWF, Danone a pu identifier plusieurs sites situés dans des zones sensibles du point de vue de la biodiversité ou à proximité. Ces sites, au même titre que tous les sites de Danone, sont soumis aux normes environnementales les plus strictes, comme indiqué aux chapitres 4.3.2 *Pollution (ESRS E2)* et 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3)*, afin de minimiser leur impact sur l'environnement et de préserver les écosystèmes dans lesquels ils opèrent.

4.3.4.3 Cibles et indicateurs relatifs à la biodiversité et aux écosystèmes

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone s'est fixé l'objectif suivant en matière d'agriculture régénératrice, en lien avec les niveaux de réduction minimale, de restauration et de réhabilitation de la hiérarchie des mesures d'atténuation.

Indicateur clé de performance	Année de référence	Baseline value	Année cible	Objectif	2023	2024	2025
Volume des principaux ingrédients [(a)] de Danone sourcés directement auprès de producteurs qui ont entamé leur transition vers l'agriculture régénératrice [(b)]	2022	28,0 %	2025	30,0 %	38,0 %	39,0 %	42,0 %

(a) Y compris le lait, le soja, les amandes, l'avoine, les céréales et certains fruits et légumes.

(b) À savoir les agriculteurs qui ont atteint le niveau 1 ou plus de l'évaluation du Regenerative Agriculture Scorecard (Tableau de bord de l'Agriculture Régénératrice). Pour atteindre ce niveau 1, l'agriculteur doit avoir mis en œuvre des pratiques limitant les impacts liés à la pollution induite par certaines activités agricoles comme la gestion du fumier et l'épandage excessif d'engrais et de pesticides. Cet aspect est évalué lors de la campagne annuelle d'évaluation au regard du Tableau de bord de l'Agriculture Régénératrice.

Compte tenu des importants recoupements avec d'autres enjeux de durabilité, le présent chapitre se réfère à d'autres cibles évoquées dans d'autres chapitres de ce Document d'Enregistrement Universel, dont les références sont indiquées le cas échéant :

- indicateurs et cibles relatifs aux émissions de GES et au changement climatique : chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1).* Ces cibles sont en lien avec les niveaux de prévention et de réduction minimale de la hiérarchie des mesures d'atténuation ;
- indicateurs et cibles relatifs à la pollution induite par les activités agricoles : chapitre 4.3.2 *Pollution (ESRS E2).* Ces cibles sont en lien avec les niveaux de réduction minimale, de restauration et de réhabilitation de la hiérarchie des mesures d'atténuation ;
- indicateurs et cibles relatifs à la consommation d'eau : chapitre 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3).* Ces cibles sont en lien avec les niveaux de réduction minimale, de restauration et de réhabilitation de la hiérarchie des mesures d'atténuation ;
- indicateurs et cibles relatifs à la déforestation et au changement d'affectation des terres : chapitre 4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5).* Ces s'inspirent de lois et de cadres de référence, comme le règlement de l'Union européenne sur la déforestation (EUDR) ou le Cadre Mondial de la biodiversité de Kunming à Montréal. En outre, ils se rapportent aux niveaux de prévention, de restauration et de réhabilitation de la hiérarchie des mesures d'atténuation.

Lorsqu'il a fixé ces cibles, le Groupe n'a pas appliqué de seuils écologiques ni eu recours à des mécanismes de compensation de la perte de biodiversité.

Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, ces cibles sont amenés à évoluer dans le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour plus d'informations).

4.3.5 UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE (ESRS E5)

4.3.5.1 Impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels

L'analyse de double matérialité du Groupe permettant d'identifier ses impacts, risques et opportunités est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*. En ce qui concerne précisément les impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire, les experts ont basé leur étude sur les processus et analyses décrits ci-dessous ainsi que sur l'approche de Danone en matière de dialogue avec les parties prenantes, présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*.

Approvisionnement en matières premières

L'approche de Danone en termes de matières premières présentant un risque pour les forêts est centrée sur cinq matières premières considérées comme critiques en raison des risques associés et de leur importance vis-à-vis des produits du Groupe : le soja, l'huile de palme, le papier et le carton, le cacao, ainsi que l'alimentation animale. Pour procéder à leur sélection, Danone a fait appel à son réseau de parties prenantes ainsi qu'à des groupes d'experts afin de passer en revue les dernières données disponibles. Les résultats de ces recherches désignent ces productions comme les principaux contributeurs au phénomène de conversion et de changement d'affectation des terres, en particulier la déforestation, ainsi que le soulignent le WWF Risky Business Report du WWF ou encore le règlement de l'Union européenne sur la déforestation (EUDR), entré en vigueur en juin 2023.

Emballages

L'approche de Danone en matière d'emballages repose sur les éléments suivants :

- suivi réglementaire assuré par le Secrétariat Général au niveau national et régional, et évaluation globale annuelle des tendances en matière de politiques et des développements à venir ;
- évaluation interne annuelle de l'empreinte environnementale des emballages de Danone comportant une analyse des volumes achetés par pays et par type d'emballage, ainsi que le calcul d'indicateurs clés de performance environnementale portant notamment sur les taux de recyclabilité des emballages, les taux de recyclabilité réels, l'utilisation de contenu recyclé et les émissions de gaz à effet de serre (GES) ;
- estimation annuelle en interne de la présence de plastique dans les activités de Danone pour déterminer son usage à quasiment chaque étape de la chaîne de valeur : en amont, chez certains de ses fournisseurs et sous-traitants ; sur ses sites de production ; et, en aval, dans ses opérations logistiques pour livrer ses produits à ses clients et consommateurs.

Pertes et gaspillage alimentaires

Danone suit étroitement et rend compte de la quantité de déchets alimentaires générée tout au long de sa chaîne d'approvisionnement par le biais du programme Battle Against Waste, une évaluation structurée et un format de *reporting* déployés à travers toutes les usines Danone. Danone a pu identifier les impacts, risques et opportunités liés aux pertes et gaspillage alimentaires grâce à des données issues de rapports internes, de comparaisons avec les pairs, de groupes de travail sectoriels, de partenariats et d'engagements externes.

Présentation des impacts matériels

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Danone a identifié les impacts matériels suivants liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire :

		Position dans la chaîne de valeur		
Impacts liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	**Catégorie**	**Amont**	**Activités propres**	**Aval**
Déforestation et changement d'affectation des terres Les activités d'approvisionnement peuvent conduire à la déforestation et au changement d'affectation des terres causés par l'expansion agricole.	Impact négatif	x		
Utilisation de ressources vierges pour les emballages L'utilisation de matières premières vierges pour les emballages peut contribuer à l'épuisement des ressources, à la déforestation et à l'augmentation des émissions de GES.	Impact négatif	x		
Pollution induite par les emballages plastiques Une mauvaise gestion de la fin de vie des emballages plastiques peut entraîner une pollution des sols et de l'eau, une détérioration de la biodiversité ainsi qu'une augmentation des émissions de GES.	Impact négatif			x
Pertes et gaspillage alimentaires Les pertes et le gaspillage alimentaires peuvent survenir au stade de production et se traduire par un gaspillage des ressources et par des émissions de méthane lors de la mise en décharge.	Impact négatif			x

Remarque : Ces impacts sont évalués sur une base brute, c'est-à-dire avant toute action mise en œuvre par Danone. L'analyse de double matérialité de Danone est présentée au chapitre 4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*.

4.3.5.2 Gestion des impacts matériels

Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire

	Politiques de Danone						
Impacts liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	**Programme d'Agriculture Régénératrice**	**Politique Forêt**	**Politique d'Achats Durables**	**Politique Emballages**	**Positionnement sur les pertes et le gaspillage alimentaires**	**Boîte à outils du programme *Battle Against Waste***	**Lignes directrices pour le *reporting* des déchets alimentaires**
Déforestation et changement d'affectation des terres	x	x	x				
Utilisation de ressources vierges pour les emballages		x	x	x			
Pollution induite par les emballages plastiques			x	x			
Pertes et gaspillage alimentaires					x	x	x

L'ensemble des politiques présentées dans ce chapitre sont décrites dans le tableau de présentation des politiques du chapitre 4.2.6 *Informations transversales*.

Forest Policy (Politique Forêt)

La démarche de Danone en faveur des écosystèmes naturels, formalisée dans sa Politique Forêt, porte sur la lutte contre la déforestation et la conversion des écosystèmes naturels, y compris les forêts. La Politique Forêt se concentre sur l'engagement de Danone à garantir une chaîne d'approvisionnement traçable et vérifiée sans déforestation ni conversion pour certaines matières premières clés grâce à la traçabilité et à la cartographie des risques. Elle vise à lutter contre toutes les formes de déforestation et de conversion des terres.

Sustainable Sourcing Policy (Politique d'Achats Durables)

La Politique d'Achats Durables concerne les approvisionnements de Danone en matières premières, dont les matériaux utilisés pour les emballages (papier et carton, résines, etc.). Dans le principe de circularité du pilier environnemental, la Politique d'Achats Durables décrit les exigences obligatoires liées à la réduction des emballages, telles que l'intégration de la circularité dans les processus de sélection des matériaux et de conception.

Packaging Policy (Politique Emballages)

La Politique Emballages présente la feuille de route du Groupe en faveur de la transition d'une économie linéaire à une économie circulaire pour les emballages. Elle traite entre autres de l'abandon progressif de l'utilisation de ressources vierges, notamment via une augmentation relative de l'utilisation de ressources recyclées, de l'approvisionnement durable et l'utilisation de ressources renouvelables, ainsi que de la gestion de la fin de vie des emballages, en soutenant le développement de systèmes efficaces de collecte pour récupérer autant de plastique que Danone utilise d'ici à 2040.

Position on food loss and waste (Positionnement sur les pertes et le gaspillage alimentaires)

Le Positionnement sur les pertes et le gaspillage alimentaires énonce les priorités suivantes du Groupe :

- mise en œuvre du programme holistique *Battle Against Waste* au sein de Danone afin de réduire de moitié le gaspillage dans ses activités directes ;
- utilisation de la mention « à consommer de préférence avant » tout en sensibilisant les consommateurs : remplacement de la Date Limite de Consommation (DLC) « à consommer jusqu'au » par la Date de Durabilité Minimale (DDM) « à consommer de préférence avant » sur les étiquettes des produits laitiers et d'origine végétale de Danone (lorsqu'il n'y a pas de risque pour la sécurité alimentaire et que la réglementation nationale et locale le permet) ;
- optimisation des dons alimentaires et association avec d'autres acteurs pour améliorer la redistribution des aliments : pour s'assurer que les aliments propres à la consommation humaine sont valorisés et redistribués aux personnes dans le besoin, Danone travaille avec des partenaires locaux pour réduire le gaspillage tout en renforçant la sécurité alimentaire et en redistribuant les excédents aux organisations d'aide alimentaire qui apportent leur soutien aux populations vulnérables.

Boîte à outils du programme Battle Against Waste

Le programme repose sur un ensemble fondamental de bonnes pratiques mis à disposition de tous les sites pour favoriser la réduction du gaspillage et la valorisation des déchets alimentaires à grande échelle. Ces pratiques essentielles, qui ont vocation à être déployées sur tous les sites, s'accompagnent d'études de cas innovantes reconnues, et applicables à d'autres usines du réseau mondial en vue de contribuer à la réalisation de l'objectif global du Danone Impact Journey ainsi qu'à leur performance financière interne.

Food waste reporting guidelines (Lignes directrices pour le *reporting* des déchets alimentaires)

Les Lignes directrices pour le *reporting* des déchets alimentaires de Danone sont communiquées aux fournisseurs de données pour le *reporting* environnemental. Elles s'appuient sur le Protocole relatif aux pertes et gaspillage alimentaires, qui catégorise les pertes selon différents types de déchets, en mettant l'accent sur les sites de production et les pertes de produits finis, ainsi que sur les matières premières et les sous-produits.

Actions relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

Impacts liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Préserver et restaurer les paysages	Plaider en faveur de la lutte contre la déforestation	Renforcer la traçabilité des matières premières	Réduire l'utilisation des emballages, et notamment des plastiques vierges	Améliorer la circularité des emballages qui ne peuvent pas être éliminés	Récupérer les emballages qui ne sont pas en circulation	Contrôler et réduire les pertes et le gaspillage alimentaires dans les activités propres	Sensibiliser les consommateurs sur les pertes et le gaspillage alimentaires	Valoriser et redistribuer les pertes et déchets alimentaires
Déforestation et changement d'affectation des terres	x	x	x	x					
Utilisation de ressources vierges pour les emballages	x	x	x	x	x	x			
Pollution induite par les emballages plastiques				x	x	x			
Pertes et gaspillage alimentaires							x	x	x

Préserver et restaurer les paysages

Conformément à son objectif de préservation des bassins versants d'ici 2030, Danone a continué tout au long de l'année à soutenir des projets collaboratifs et des coalitions de préservation et de restauration des écosystèmes vitaux, afin de soutenir les communautés, les agriculteurs et les entreprises à l'échelle locale.

À titre d'exemple, Danone soutient depuis 2019 le Siak Pelalawan Landscape Programme (SPLP) en Indonésie aux côtés de Cargill, PepsiCo, Musim Mas, Unilever, Neste, L'Oréal et Sinar Mas. Ce programme s'inscrit dans le cadre de la Green Siak District Roadmap (feuille de route écologique du district de Siak) et du District Action Plan for Sustainable Palm Oil (plan d'action pour la production d'huile de palme durable du district) de Pelalawan, qui ont reçu l'aval des autorités locales de ces deux districts.

Depuis 2021, Danone s'associe au Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (L3F) ainsi qu'à Mars Inc, L'Oréal, Musim Mas, SNV et ICRAF pour développer un projet paysager dans le nord de Sumatra (Indonésie) démontrant les possibilités d'un modèle d'huile de palme transparent et respectueux de la biodiversité pour les petits exploitants indépendants. Ce projet vise à développer des chaînes d'approvisionnement durables, traçables et sans déforestation pour Mars et Danone, tout en favorisant l'adoption d'une agriculture régénératrice dans la production d'huile de palme, la préservation des zones forestières, la réhabilitation des terres dégradées, la promotion d'un aménagement paysager auprès des autorités locales et l'autonomisation des petits exploitants indépendants et des communautés locales. Ces actions contribueront à garantir la durabilité de cet ambitieux projet de transformation

Plaider en faveur de la lutte contre la déforestation

Danone fait partie des 21 entreprises membres de la Coalition d'action pour une gestion positive des forêts (FPC) du Consumer Goods Forum (CGF) et, à ce titre, plaide en faveur des changements dans trois domaines complémentaires : (i) parvenir à des chaînes de valeur vérifiées sans déforestation ni conversion (vDCF), notamment (ii) en aidant ses fournisseurs et sous-traitants à atteindre cet objectif, et (iii) en travaillant au-delà de ses chaînes de valeur, notamment en soutenant des projets paysagers dans un objectif de transition vers un modèle positif pour les forêts. Danone fait partie du comité de pilotage de la FPC du CGF ainsi qu'à trois groupes de travail portant sur l'huile de palme, le soja et le papier. Depuis plusieurs années désormais, Danone collabore avec ses fournisseurs afin de garantir que les matériaux utilisés dans ses produits sont issus d'une production et d'un approvisionnement responsables.

Renforcer la traçabilité des matières premières et la vérification des engagements vDCF

En 2022, un cabinet externe spécialiste des matières premières (3Keel) a aidé Danone à renforcer son processus de traçabilité relatif aux matières premières présentant un risque pour les forêts. L'objectif était d'évaluer la performance des fournisseurs en ce qui concerne les matières premières traçables vDCF, d'obtenir des informations sur la traçabilité afin de déterminer la localisation la plus proche ou exacte (si possible) des sites de production de matières premières, de recenser les fournisseurs qui ne respectent pas la politique de Danone et de travailler avec eux pour mettre en place des chaînes d'approvisionnement transparentes vDCF. Depuis 2024, le processus se répète tous les six mois et non plus tous les ans.

Depuis 2024, avec l'aide de partenaires externes, Danone a également commencé à mettre en œuvre une surveillance satellite pour ses chaînes d'approvisionnement, dans l'objectif de déterminer le statut vDCF des volumes restants n'ayant pas pu être vérifiés selon une autre méthode. Danone sera ainsi en mesure de surveiller les unités de production pour s'assurer que ces volumes ne soient pas liés à de la déforestation.

Réduire l'utilisation des emballages, et notamment des plastiques vierges

Danone vise à réduire son utilisation d'emballages de tous types, notamment ceux fabriqués à base de plastique vierge dans la mesure du possible, grâce à diverses actions telles que :

- l'élimination d'emballages problématiques ou superflus, notamment les matières difficiles à recycler comme le PVC, ainsi que les emballages secondaires inutiles comme les manchons ;
- la réduction des emballages plastiques vierges, en diminuant le recours aux nouvelles matières premières primaires afin de faire baisser la demande de production de nouveaux plastiques. Plusieurs leviers décrits dans ce chapitre, tels que la hausse de l'usage de matières réutilisables et recyclées et/ou le remplacement des emballages plastiques par des matières alternatives peuvent être utilisés à cet effet ;

- l'optimisation de l'utilisation des emballages dès la conception afin d'utiliser moins de matière sans compromettre la protection du produit, par exemple grâce à un programme d'allégement des bouteilles et des pots ;
- le remplacement des emballages plastiques par d'autres matières tels que le verre, le métal ou les solutions à base de papier. Le Groupe s'emploie à proposer aux consommateurs des options sans plastique économiquement viables et adaptées aux spécificités locales. En outre, il s'assure, à travers une analyse du cycle de vie, que les solutions alternatives soient bénéfiques pour l'environnement. L'eau minérale naturelle de Danone est aussi conditionnée dans des bouteilles en verre et des canettes métalliques.

Améliorer la circularité des emballages qui ne peuvent pas être éliminés

Danone s'engage à améliorer la circularité des emballages qui ne peuvent être éliminés en les rendant réutilisables, recyclables et/ou compostables. Danone vise à atteindre cet objectif grâce à un ensemble d'actions décrites ci-dessous :

- élaboration de modèles de réemploi des emballages : le Groupe fait partie des leaders mondiaux pour ce qui est de l'utilisation d'emballages réutilisables : dans la catégorie Eaux, 45,0 % des volumes commercialisés sont conditionnés dans des emballages de ce type. Il s'agit principalement de bonbonnes d'eau des marques *Bonafont* (Mexique), *AQUA* (Indonésie) et *Sirma* (Turquie). Dans les catégories Eaux, Produits Laitiers et d'Origine Végétale, et Nutrition Spécialisée, Danone a lancé plus de 15 projets pilotes de réemploi (finalisés ou en cours) en collaboration avec des partenaires de sa chaîne d'approvisionnement tels que Terracycle Loop, Uzaje et LemonTri et des distributeurs tels que Carrefour et Tesco. Ces projets pilotes ont permis à Danone de tirer des enseignements précieux sur les modèles en vrac, les solutions de remplissage et les emballages consignés, et l'aideront à développer de futurs modèles viables, bénéfiques pour ses empreintes liées aux emballages et au CO_2. Par ailleurs, Danone contribue activement à des partenariats intersectoriels en vue de déployer à grande échelle des modèles de réemploi. Le Groupe continue de travailler avec des organisations telles que la Fondation Ellen MacArthur et le CGF, en participant à leurs réflexions et initiatives précompétitives sur le sujet ;
- révision de la conception des emballages en vue de leur recyclabilité : Danone veille à ce que les matériaux mis sur le marché puissent être triés et recyclés en tenant compte des infrastructures locales existantes. À titre d'exemple, en 2025, le Groupe a adapté la conception de ses emballages pour assurer un tri efficace, par exemple en utilisant de nouvelles encres pour améliorer la recyclabilité des cartons noirs de boissons telles que les boissons *Alpro ;*
- augmentation de l'utilisation de matériaux recyclés pour promouvoir une économie orientée vers la réutilisation : par exemple, en 2025, Danone a utilisé 42,0 % de PET recyclé dans la catégorie Eaux (dans les pays où les normes et réglementations locales le permettent). Le Groupe s'est engagé dans des contrats à long terme avec ses fournisseurs et sous-traitants, leur offrant une visibilité suffisante pour les inciter à investir dans des technologies et des infrastructures de collecte et de recyclage.

Récupérer les emballages qui ne sont pas en circulation

Danone entend récupérer ce qui n'est pas en circulation, en luttant contre les rejets dans la nature, tout en améliorant les conditions de vie des travailleurs du secteur de la collecte et du recyclage :

- depuis plusieurs années, Danone plaide en faveur d'un traité des Nations Unies ambitieux et contraignant sur les plastiques et joue un rôle actif au sein de la Coalition des entreprises pour un traité mondial sur les plastiques. Aux côtés des autres membres de la coalition, Danone appelle les gouvernements du monde entier à mettre en place un traité robuste, avec des règles et des mesures mondiales juridiquement contraignantes, pour promouvoir la circularité et freiner la pollution plastique à l'échelle mondiale. Alors que les négociations n'ont pas encore abouti, elles ont déjà permis une sensibilisation plus large sur le sujet ainsi qu'un accord sur des mesures efficaces telles que des systèmes de Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) bien conçus visant à réduire les déchets d'emballages, en augmentant la collecte et le recyclage. Danone continue de structurer et de soutenir une législation ambitieuse à l'échelle locale ;
- Danone s'est engagé à co-construire et co-financer des systèmes de collecte efficaces et inclusifs afin de récupérer autant de plastique qu'il utilise. Danone participe par exemple au financement de la collecte des plastiques en fin de vie en payant des frais de REP sur les marchés où cette obligation est réglementée. Danone participe activement à la promotion des systèmes de consigne (*Deposit Return Schemes* – DRS) pour les bouteilles et canettes d'eau, en Europe et en Amérique du Nord. Danone continuera à soutenir des systèmes bien conçus de REP, intégrant un mécanisme d'écomodulation destiné à encourager la conception d'emballages recyclables et intégrant des matières recyclées, ainsi que des systèmes de consigne pour les bouteilles et canettes d'eau, reconnus comme le moyen le plus efficace pour atteindre un taux de collecte de plus de 90 % ;
- dans les marchés où le taux de rejet dans la nature est élevé, en plus de son engagement à soutenir des systèmes de REP bien conçus, Danone a volontairement investi dans des fonds à impact et accordé des subventions pour surmonter les obstacles structurels au cours de la phase de transition. Le Groupe s'est engagé à hauteur de 15 millions de dollars dans l'Ocean Fund I en Asie et de 15 millions de dollars dans le fonds LAC, afin de soutenir des projets visant à accroître la collecte des plastiques, à développer l'accès à des matériaux recyclés de haute qualité et à renforcer les chaînes de valeur locales. À ce jour, le Circulate Capital Ocean Fund a investi plus de 69,8 millions de dollars en Asie du Sud et du Sud Est, tandis que le fond LAC a investi plus de 27,4 millions de dollars en Amérique latine et dans les Caraïbes. En 2025, les entreprises du portefeuille du Circulate Capital Ocean Fund ont permis d'éviter le rejet de 176 347 tonnes métriques de déchets plastiques dans l'environnement, et celles du portefeuille du fond LAC ont évité 75 852 tonnes métriques supplémentaires. Depuis la création de chacun des fonds, les moyens de subsistance d'environ 8 600 travailleurs tout au long de la chaîne de valeur du recyclage ont été améliorés. En 2025, Danone a par ailleurs engagé 20 millions de dollars dans le Circulate Capital Asia Fund II pour la région Asie du Sud et du Sud Est, avec un accent particulier sur l'Indonésie.

Contrôler et réduire les pertes et le gaspillage alimentaires dans les activités propres

Les équipes Opérations utilisent les évaluations des experts en matière de gaspillage pour mettre en évidence les principales pertes. La boîte à outils du programme Battle Against Waste est ensuite passée en revue afin d'identifier les pratiques qui peuvent être mises en œuvre à plus grande échelle. Chaque site de production travaille de manière transversale afin de suivre et de réduire les pertes et le gaspillage alimentaires dans le cadre de ses activités. Les déchets alimentaires inévitables sont, si possible, redirigés vers des filières avec un taux de valorisation plus élevé, en adéquation avec la hiérarchie des déchets définie dans l'ODD 12.3 des Nations Unies. Grâce à cette boîte à outils, chaque usine peut prendre des mesures concrètes pour réduire le gaspillage alimentaire et élaborer une feuille de route à moyen et long terme afin de réduire de moitié le ratio de déchets alimentaires d'ici 2030 par rapport à 2020.

En 2025, afin de mieux contrôler ses pertes et son gaspillage alimentaires, et de gérer plus efficacement la réduction et la valorisation des déchets alimentaires, Danone a mis à jour les lignes directrices à l'intention de ses usines relatives au *reporting* des pertes et du gaspillage alimentaires. Cette nouvelle version facilite le maintien en conformité avec le Protocole relatif aux pertes et gaspillage alimentaires et garantit un *reporting* actualisé, fiable et régulier.

Le programme intensif de gestion des stocks de l'entreprise et du commerce pour les produits réfrigérés à courte durée de conservation destiné à réduire au minimum l'incidence de l'expiration de la durée de conservation est désormais géré par une solution numérique basée sur l'IA telle que la plateforme O9, et est actuellement en cours de déploiement aux États-Unis et en Europe.

Sensibiliser les consommateurs sur les pertes et le gaspillage alimentaires

Danone prend des mesures pour accompagner les consommateurs dans le processus de remplacement de la mention « à consommer jusqu'au » par « à consommer de préférence avant » sur les étiquettes de tous ses Produits Laitiers et d'Origine Végétale, lorsque la loi l'y autorise, afin de réduire le gaspillage alimentaire des ménages. À travers son Positionnement sur les pertes et le gaspillage alimentaires, le Groupe encourage les entités locales à plaider en faveur d'évolutions réglementaires afin de permettre cette transition, tout en sensibilisant les consommateurs au remplacement de la mention sur les étiquettes lorsque cela est possible.

En outre, depuis 2020, au sein de l'Union européenne, en partenariat avec Too Good To Go et des distributeurs locaux, 496 *Stock Keeping Units* (Unités de Gestion des Stocks, UGS) affichent désormais le label Observez-Sentez-Goûtez afin d'encourager les consommateurs à se fier à leurs sens avant de gaspiller les produits.

Aux Pays-Bas, Danone a rejoint la fondation Samen Tegen Voedselverspilling (Ensemble contre le gaspillage alimentaire), à l'occasion de la semaine néerlandaise contre le gaspillage alimentaire, ainsi que sa Date Labelling Coalition (Coalition pour l'étiquetage des dates), qui promeut l'icône Observez-Sentez-Goûtez, destinée à aider les consommateurs à prendre des décisions éclairées concernant les aliments dont la date de consommation est dépassée. La campagne de sensibilisation a été officiellement lancée par la reine Máxima des Pays-Bas en septembre 2025.

En décembre 2025, Danone a co-animé un webinaire avec Too Good to Go, présentant une étude de cas sur la nouvelle mention « à consommer de préférence avant » aux côtés de représentants de la Commission européenne et du Global FoodBanking Network (GFN).

Valoriser et redistribuer les pertes et déchets alimentaires

Un autre point clé du Positionnement de Danone sur les pertes et le gaspillage alimentaires porte sur l'optimisation des dons alimentaires pour venir en aide aux populations vulnérables en redistribuant les excédents à des associations spécialisées. En 2020, Danone a entamé une collaboration avec le GFN afin de faciliter la redistribution et la valorisation dans 11 pays.

En 2025, dans le cadre de la Coalition d'action contre le gaspillage alimentaire du CGF, Danone a participé à une session de travail au Future of Food and Beverage Forum aux côtés du distributeur Ahold Delhaize. Cette session de travail portait sur la question : Comment unir nos efforts pour repenser les solutions visant à réduire le gaspillage alimentaire ?

Danone a également participé au webinaire Reducing Food Loss and Waste: Strategies, Solutions & the Role of ISO 20001 aux côtés du Waste and Resources Action Programme (WRAP), du World Resources Institute (WRI), de la British Standards Institution (BSI) et de la Harper Adams University, afin d'échanger sur la façon dont les organisations peuvent construire des modèles de gouvernance favorisant la réduction du gaspillage alimentaire.

4.3.5.3 Indicateurs et cibles relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

Cibles liées à la déforestation

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone a pris l'engagement suivant en matière de déforestation :

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Valeur cible	2023	2024	2025
Pourcentage des volumes des principales matières premières directes vérifiées sans déforestation ni conversion (vDCF)	2022	84,0 %	2025	97,0 % [(a)]	85,0 %	93,0 %	97,9 %

(a) Le parcours de Danone pour atteindre et maintenir un statut vérifié sans déforestation ni conversion (vDCF) pour ces matières premières principales directes (huile de palme, soja, papier et carton, cacao) se traduit par un taux d'au moins 97 % vérifié comme sans déforestation ni conversion, en raison du processus de vérification et des contraintes de la chaîne d'approvisionnement.

Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, les objectifs des indicateurs clés de performance liés à la déforestation pour 2030 sont amenés à évoluer dans le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour plus d'informations).

Indicateurs et cibles relatifs aux emballages

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone a pris les engagements suivants en matière d'emballages :

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Valeur cible	2023	2024	2025
Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables	2020	81,0 %	2030	100 %	84,0 %	85,0 %	84,9 %
Réduction de l'usage d'emballages vierges issus de ressources fossiles	2020	605,3 kt	2030	(30,0) %	(3,0) %	(8,0) %	(8,1) %
Pourcentage d'emballages plastiques mis sur le marché, récupérés [(a)] grâce au soutien au développement de systèmes de recyclage efficaces	2022	57,0 %	2040	100 %	58,0 %	60,0 %	62,7 %

(a) Récupérer signifie recycler ou valoriser par récupération d'énergie une quantité équivalente, en poids, d'emballages plastiques mis sur le marché.

Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, les objectifs des indicateurs clés de performance liés aux emballages pour 2030 sont amenés à évoluer dans le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour plus d'informations).

Indicateurs et cibles relatifs aux pertes et au gaspillage alimentaires

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone a pris l'engagement suivant en matière de pertes et de gaspillage alimentaires :

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Valeur cible	2023	2024	2025
Réduction des déchets alimentaires impropres à la consommation humaine ou animale, ou à la transformation en biomatériaux (en données comparables)	2020	24,3 kg/t	2030	(50,0) %	(19,8) %	(18,1) %	(10,4) %

En 2025, la performance sur cet indicateur clé de performance a été moins bonne qu'en 2024, principalement en raison d'événements ponctuels qui ont entraîné une augmentation de la production de déchets. En outre, au cours de l'année, l'augmentation des déchets envoyés en digestion anaérobie a affecté la performance en matière de déchets alimentaires, tout en contribuant à la production d'énergie renouvelable.

En 2023, Danone a également pris un engagement #123*Pledge* pour présenter sa stratégie pour atteindre son objectif de réduction des déchets à l'horizon 2030 :

- générer des résultats révolutionnaires, en ce qui concerne les opérations de Danone, pour réduire de moitié les déchets alimentaires d'ici 2030 ;
- mener le processus de remplacement de la mention « à consommer de préférence avant » sur les étiquettes (lorsqu'il n'y a pas de risque pour la sécurité alimentaire et que la réglementation locale et nationale le permet) tout en sensibilisant les consommateurs ;
- s'associer à d'autres acteurs pour optimiser la redistribution des aliments.

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Valeur cible	2023	2024	2025
Ratio de la quantité totale de déchets alimentaires par tonne de produits vendus, hors déchets destinés à l'alimentation animale et à la transformation de biomatériaux (en kg/tonne) – ODD 12.3	2020	24,3	2030	N/A	20,3	21,1	22,6

Ces cibles sont liées à la gestion des déchets, notamment à leur préparation en vue d'un traitement approprié, et se rapportent aux niveaux suivants de la hiérarchie des déchets : prévention, préparation en vue de la réutilisation, autres formes de valorisation, et élimination.

4.3.5.4 Indicateurs obligatoires relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

Flux de ressources entrants

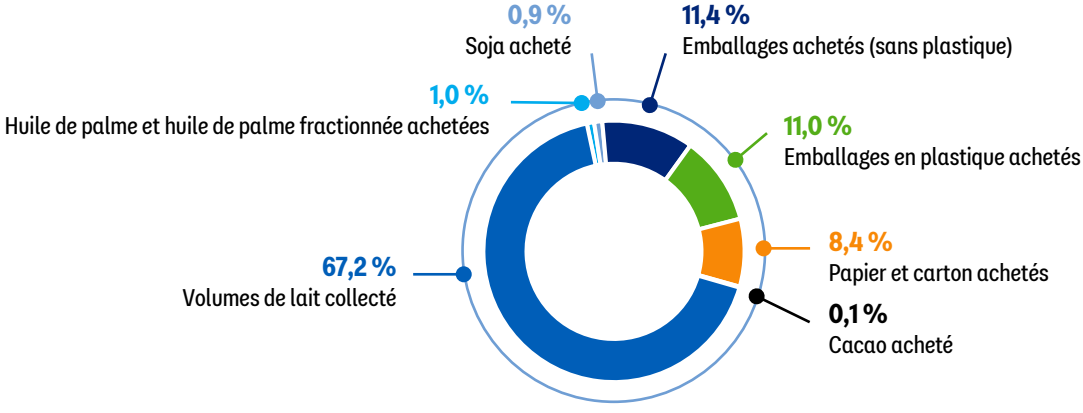
Présentation des flux entrants

Les besoins de Danone en matières premières sont principalement constitués de :

- matières nécessaires à la fabrication de produits alimentaires et de boissons, principalement le lait, le soja, les amandes, l'avoine, les céréales, certains fruits (dont les préparations à base de fruits) et légumes. Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée, majoritairement sous la forme de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Son prix est fixé localement, sur des périodes contractuelles variant d'un pays à l'autre. Des solutions numériques ont été déployées pour gérer l'équilibre entre l'offre et la demande de lait sur une base quotidienne afin d'éviter le gaspillage de lait cru ;
- matières nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques, le papier et le carton. Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats régionaux ou mondiaux pour optimiser les compétences et les effets volumes. Les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques, par les capacités de production et par le prix du pétrole. Dans la mesure où les données sur les emballages de Danone sont collectées et calculées sur la base des volumes achetés, les flux d'emballages entrants et sortants de Danone sont considérés comme égaux ;
- matières premières énergétiques, dont l'électricité et le gaz pour les usines et le diesel pour le transport ;
- ressources en eau pour produire les matières premières agricoles et fabriquer les produits ;
- immobilisations corporelles également utilisées pour fabriquer les produits.

Pour plus d'informations sur la méthodologie utilisée pour la collecte et le calcul des données, voir la *Note méthodologique relative aux flux entrants* à la fin de cette partie. Lorsqu'un point de données requiert une explication spécifique, une note méthodologique est disponible sous le tableau correspondant.

Poids total global des produits et des matières techniques et biologiques utilisés au cours de la période de *reporting*



Pourcentage de matières biologiques issues d'un approvisionnement durable, et précision du système de certification utilisé et de la façon dont le principe d'utilisation en cascade a été appliqué

Flux entrants certifiés matériels *(en %)*	**2024**	**2025**
Huile de palme certifiée RSPO [a]	99,2 %	96,0 %
Graines de soja certifiées ProTerra Séparé (*Segregated*) [b]	83,5 %	80,5 %
Papier vierge certifié [c]	93,0 %	96,4 %
Cacao certifié [d]	71,0 %	83,2 %
Ingrédients couverts par les Tableaux de bord de l'Agriculture Régénératrice [e]	39,0 %	41,8 %

(a) Huile de palme certifiée : La certification RSPO, développée par l'ONG Roundtable on Sustainable Palm Oil*, est un processus de certification externe qui garantit une huile de palme sans déforestation ni conversion. Deux fois par an, la Earthworm Foundation aide Danone à vérifier les volumes certifiés sur la base de l'autodéclaration des fournisseurs de Danone, lesquels recueillent des informations auprès des fournisseurs de rang 2 et au-delà.*

(b) Graines de soja certifiées : 100 % des graines de soja Alpro sont certifiées ProTerra Segregated*, couvrant des critères environnementaux, sociaux et sans OGM. La norme ProTerra, créée en 2006, dispose d'une expérience et d'une expertise de longue date dans la promotion de la durabilité au sein de la chaîne d'approvisionnement de l'alimentation humaine et animale, et des matières « ségrégées » sans OGM. Elle met l'accent sur des questions clés telles que la déforestation, la biodiversité, les hautes valeurs de conservation, avec une attention particulière sur les exigences strictes pour le sans OGM.*

(c) Papier certifié ou recyclé : Pour les fibres vierges, Danone priorise un approvisionnement en matières certifiées, qui fournit l'assurance que ces matières premières sont sans déforestation ni conversion. Danone privilégie le label FSC (Forest Stewardship Council) car il s'agit de la certification la plus robuste. Les certifications PEFC et SFI (propres à l'Amérique du Nord) offrent une première garantie en ce qui concerne la vérification et les bonnes pratiques de la gestion des forêts. Cependant, Danone exige de ses fournisseurs des informations complémentaires concernant leur dispositif de traçabilité et de la transparence quant à leur zone d'approvisionnement.

(d) Cacao certifié : Le label Rainforest Alliance promeut la responsabilité environnementale, l'équité sociale et la viabilité économique des populations agricoles. Il donne des garanties sur plusieurs volets, notamment la prévention de la déforestation et la protection de la biodiversité.

En collaboration avec le cabinet externe 3Keel, spécialiste des matières premières, Danone organise deux fois par an un exercice de traçabilité de ses principales matières premières forestières, dont le soja, le papier et le cacao pour établir un suivi et vérifier les volumes, l'origine, le statut de certification ainsi que le risque de déforestation et de conversion associés à ces matières premières qui lui sont fournies par ses fournisseurs.

(e) Certification d'agriculture régénératrice : La certification d'agriculture régénératrice consiste en une liste de critères internes élaborés à partir de l'évaluation du Regenerative Agriculture Scorecard (Tableau de bord de l'Agriculture Régénératrice) de Danone. Pour qu'un agriculteur soit considéré comme « engagé dans des pratiques d'agriculture régénératrice », il doit satisfaire à une série de critères énoncés dans ce tableau de bord (sur des sujets tels que les sols, le fumier, la biodiversité et l'eau). Les données présentées ci-dessus proviennent de mesures directes.

Poids, en valeur absolue et en pourcentage, des composants secondaires réutilisés ou recyclés et des produits et matières secondaires intermédiaires utilisés pour produire les produits et services de l'entreprise (dont les emballages)

Contenu recyclé	**Données 2024 – en %**	**Données 2025 – en %**	**Données 2024 – en valeur absolue**	**Données 2025 – en valeur absolue**
Contenu recyclé dans le total de papier acheté	70,0 %	68,5 %	347 631 kt	351 760 kt
Contenu recyclé dans les emballages	37,4 %	37,3 %	522 464 kt	518 347 kt
dont contenu recyclé dans les emballages plastiques	16,8 %	18,6 %	112 324 kt	127 218 kt

Note méthodologique relative aux flux entrants

Afin de garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble du périmètre de *reporting*, des référentiels communs de *reporting* des données sociales, de sécurité, et des données environnementales et de santé et nutrition sont partagés et mis à jour chaque année à la suite des travaux de consolidation des données et aux commentaires des contributeurs. Ces référentiels détaillent les méthodologies à utiliser pour le *reporting* des indicateurs : définitions, principes méthodologiques, formules de calcul et facteurs standards.

L'équipe Finance Durable a la responsabilité des indicateurs environnementaux des sites de production et des indicateurs relatifs aux GES. Les indicateurs Environnement des Sites de Production sont renseignés par le responsable Environnement de chaque site de production via l'outil PURE Platform. Les données relatives aux émissions de GES du scope 3, y compris les données relatives aux emballages, sont reportées pour la septième année via ce même outil.

Principales matières premières forestières

Danone collabore avec des organismes tiers pour retracer le parcours effectué par les produits sourcés par le Groupe depuis leur origine. Ce processus de traçabilité, qui se déroule deux fois par an, a pour but d'établir un suivi et de vérifier les volumes, l'origine, le statut de certification ainsi que le risque de déforestation et de conversion associés à ces matières premières fournies à Danone par ses fournisseurs. Les équipes Achats de Danone ont effectué des contrôles de validation des volumes déclarés et des certifications annoncées par les fournisseurs pour les volumes de 2024. Tous les six mois, le Groupe associe activement ses fournisseurs de rang 1 à sa démarche de traçabilité. Les incertitudes ou les problèmes de non-conformité sont abordés avec les fournisseurs concernés.

Depuis 2014, un système de traçabilité est mis en œuvre pour l'huile de palme afin de cartographier la chaîne d'approvisionnement au moins une fois par an. Selon sa plus récente cartographie de traçabilité des moulins, réalisée au premier semestre 2025, 100 % des volumes peuvent être tracés jusqu'au moulin et 98 % jusqu'à la plantation. Chaque premier et troisième trimestre, la *Earthworm Foundation* aide Danone dans cette démarche de traçabilité. Danone prend contact avec les fournisseurs, les intègre au processus de traçabilité et confirme les volumes achetés. La Earthworm Foundation aide Danone à vérifier les volumes certifiés sur la base des données déclarées par ses fournisseurs, lesquels recueillent des informations auprès des fournisseurs de rang 2 et au-delà. La fondation compile la liste des moulins et des plantations des fournisseurs de Danone et calcule les pourcentages de volumes pouvant être tracés jusqu'au moulin et jusqu'à la plantation. La Earthworm Foundation assiste également Danone pour le suivi des réclamations, dans le respect du mécanisme mis en œuvre par le Groupe. Conscient que la transparence est essentielle pour réaliser des progrès concrets en matière d'huile de palme responsable, Danone publie les résultats semestriels de cet exercice de cartographie.

Emballages

Les données relatives aux emballages concernent les emballages primaires, secondaires et tertiaires (hors palettes) achetés pour les opérations de Danone et sont données en tonnes de matière. Les emballages achetés pour les sous-traitants qui fabriquent des produits finis pour Danone sont exclus.

Les calculs relatifs aux taux de recyclabilité des emballages de Danone s'appuient sur la définition de la recyclabilité par type d'emballage préconisée par la Fondation Ellen MacArthur pour l'économie circulaire. Selon cette méthodologie, un emballage est défini comme recyclable s'il est prouvé que sa collecte, son tri et son recyclage post-consommation fonctionnent dans la pratique et à l'échelle. Cela signifie qu'il atteint un taux de recyclage post-consommation de 30 % dans plusieurs régions, représentant collectivement au moins 400 millions d'habitants. Le calcul relatif aux composants recyclés pour le total des emballages et les emballages plastiques s'appuie sur les volumes achetés. La méthode de calcul n'implique pas de double comptabilisation.

Flux de ressources sortants

Matières nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton : Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats régionaux ou mondiaux pour optimiser les compétences et les effets volumes. Les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques, par les capacités de production et par le prix du pétrole.

Dans la mesure où les données sur les emballages de Danone sont collectées et calculées sur la base des volumes achetés, les flux d'emballages entrants et sortants de Danone sont considérés comme égaux. Pour plus d'informations ainsi que la méthodologie utilisée, voir *Flux de ressources entrants* au chapitre 4.3.5.4 *Indicateurs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire*.

Déchets

Les flux de déchets pertinents pour le secteur dans lequel opère Danone sont les déchets industriels, les déchets industriels d'emballages et les déchets alimentaires. Les matériaux présents dans les déchets comprennent les déchets alimentaires et d'emballages, tels que le plastique, le papier, le verre, le métal et le bois.

Catégories Déchets *(en milliers de tonnes, hors pourcentages)*	**2024**	**2025**
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS INDUSTRIELS GÉNÉRÉS – DONT LA TOTALITÉ EST CONSTITUÉE DE DÉCHETS NON DANGEREUX	**330**	**355**
Part des déchets industriels qui n'est pas éliminée *(en %)*	95,0 %	95,0 %
Quantité de déchets industriels qui n'est pas éliminée, dont :	313	338
Préparation en vue d'une réutilisation [(a)]	4	5
Recyclage	99	108
Autres opérations de valorisation	214	229
Part des déchets d'emballages post-industriels valorisés [(b)] *(en %)*	98,9 %	99,1 %
Quantité de déchets industriels éliminée, dont :	18,1	18,2
Incinération sans récupération d'énergie	0,6	0,4
Décharge	3,9	3,6
Autres opérations d'élimination	13,6	14,2
Quantité de déchets non recyclés	231	247
Part de déchets non recyclés *(en %)*	70,0 %	69,5 %

(a) Non inclus dans le total des déchets industriels, car ils ne sont pas éliminés, mais détournés en dons alimentaires. Les déchets industriels ne sont pas historiquement considérés par Danone comme une forme de déchets – voir la Note méthodologique sur les flux sortants et les déchets *ci-dessous.*

(b) Avec un objectif de supprimer les déchets d'emballages plastiques post-industriels envoyés en décharge d'ici à 2025.

Note méthodologique relative aux déchets

L'équipe Finance Durable a la responsabilité des indicateurs environnementaux des sites de production et d'approvisionnement. Les indicateurs en lien avec les déchets sont reportés par le responsable Environnement de chaque site de production via l'outil PURE Platform mis en place en 2018 avec UL EHS Sustainability. Danone procède au suivi des indicateurs associés selon l'approche du contrôle opérationnel. En 2025, les 151 sites de production de Danone ont reporté des indicateurs environnementaux.

Les définitions et la méthode de comptabilisation des différents usages de l'eau – tels que les déchets alimentaires industriels, les déchets d'emballages, et boues – sont précisées dans le guide technique environnemental de Danone, qui est communiqué à ses filiales. Ce guide technique explique comment mesurer et reporter chaque type de déchets générés ainsi que leur destination finale. Les sites déclarent les quantités de déchets et leur destination sur la base de mesures réalisées sur site ou de factures, ainsi qu'à partir des résultats d'analyses (par exemple pour les taux de matières sèches des boues. En cas d'indisponibilité de données spécifiques, les sites peuvent utiliser des estimations, conformément aux règles strictes détaillées dans le guide technique.

Les déchets sont consolidés au niveau industriel, c'est-à-dire tous les déchets alimentaires et d'emballages liés à la production. Bien que les déchets dangereux et non dangereux non liés à la production fassent l'objet d'un suivi dans le cadre du processus de *reporting* interne, ces valeurs ne sont pas consolidées dans les volumes de déchets industriels. Depuis 2019, Danone se concentre sur les catégories les plus importantes (déchets alimentaires et déchets d'emballages), et exclut les déchets dangereux et autres déchets non dangereux, représentant 16 % des quantités totales de déchets produites sur les sites de production en 2025 (contre 28 % en 2024).

De la même manière, les produits et sous-produits qui sont valorisés pour l'alimentation humaine (production de lactose ou de fromage à partir du lactosérum, etc.) ne sont pas inclus. Les données relatives à la valorisation des déchets prennent en compte les valorisations matière (recyclage, compostage, réemploi, alimentation animale, épandage agricole, etc.) et les valorisations énergétiques (méthanisation, incinération avec récupération de l'énergie). Les déchets non valorisés sont les déchets qui sont envoyés en décharge ou à l'égout ou incinérés sans récupération d'énergie.

Depuis 2016, à la suite de l'application d'un nouveau standard, le Protocole relatif aux pertes et gaspillage alimentaires (version 1.0 de juin 2016), Danone consolide les quantités de déchets générés selon les catégories suivantes : les boues de station d'épuration, les déchets, le lactosérum, les déchets alimentaires collectés sur site et les déchets alimentaires rejetés avec les eaux usées, les déchets d'emballages, les déchets dangereux et finalement les autres déchets non dangereux.

La norme du Protocole relatif aux pertes et gaspillage alimentaires est la première norme internationale permettant de mesurer les pertes alimentaires non valorisées pour l'alimentation humaine. Celle-ci a été établie dans le cadre d'un partenariat réunissant le CGF, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et le World Resources Institute (WRI).

Les déchets alimentaires sont consolidés sur le périmètre Environnement des Sites de Production à l'exception des sites de production de la catégorie Eaux. Il comprend les pertes de produits finis, de matières premières et de sous-produits (lactosérum non valorisé pour l'alimentation humaine). Ces déchets peuvent être collectés, rejetés avec les eaux usées ou faire partie des boues de station d'épuration :

- le lactosérum et l'okara collectés sur sites et non valorisés pour l'alimentation humaine sont déclarés en taux de matière sèche ;
- les déchets collectés sur site sont déclarés en poids réel, à savoir le poids figurant sur les bons d'enlèvement de déchets sur site ;
- les déchets rejetés avec les eaux usées et récupérés dans les boues de station d'épuration sont déclarés en taux de matière sèche des boues ;
- les déchets rejetés avec les eaux usées et non récupérés dans les boues de station d'épuration sont calculés en tonne de DCO (Demande Chimique en Oxygène).

En 2020, Danone a lancé un *reporting* consolidant les déchets alimentaires de ses sites de production avec les déchets alimentaires générés dans le périmètre scope 3, sous-périmètre aval, du périmètre GES.

Il n'y a pas eu de chevauchement entre les catégories de déchets et donc pas de double comptabilisation.

Comme dans les précédents Documents d'Enregistrement Universel, aucun des produits et sous-produits destinés à la consommation humaine (production de lactose ou de fromage à partir de lactosérum, etc.) ou donnés n'est intégré dans le *reporting* des déchets générés.

Parmi les déchets qui n'ont pas été éliminés, d'autres opérations de valorisation comprennent le compostage, la réutilisation, l'alimentation animale, les boues utilisées dans des applications agricoles et la valorisation énergétique (méthanation, incinération avec valorisation énergétique).

4.3.6 APPLICATION DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE

Présentation de la Taxonomie Européenne

Contexte et cohérence

Au titre du Règlement européen 2020/852 (dit Règlement Taxonomie) complété par le Règlement (UE) 2023/2486 (Règlement Délégué Environnement) sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne (UE), Danone est tenu de publier, pour l'exercice 2025 sur l'ensemble de son périmètre de consolidation financière, des indicateurs de performance mettant en évidence la part de son chiffre d'affaires net, de ses investissements (CapEx) et de ses dépenses d'exploitation (OpEx) résultant de produits et/ou services associés à des activités économiques considérées comme durables, au sens de ce Règlement au titre des six objectifs environnementaux :

- atténuation du changement climatique (CCM) ;
- adaptation au changement climatique (CCA) ;
- utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (WTR) ;
- transition vers une économie circulaire (CE) ;
- prévention et réduction de la pollution (PPC) ;
- protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO).

Une activité éligible sera considérée comme alignée si elle respecte le ou les critère(s) technique(s) de contribution substantielle, si elle ne porte pas de préjudice important aux autres objectifs environnementaux (critères dits Do No Significant Harm – DNSH), et enfin, si l'entreprise respecte les garanties minimales relatives aux droits de l'Homme, la corruption, la fiscalité et la concurrence.

Depuis l'exercice 2022, le Groupe communique conformément à l'acte délégué « Article 8 » de la Taxonomie adopté le 6 juillet 2021, sur le niveau d'éligibilité et d'alignement de son chiffre d'affaires, de ses investissements (CapEx) et de ses dépenses d'exploitation sur les deux premiers objectifs climatiques. À noter que le secteur de l'agroalimentaire n'est pas visé par le Règlement Taxonomie au regard des six objectifs environnementaux.

Le 4 juillet 2025, la Commission européenne a publié un règlement délégué, adopté en Janvier 2026 et applicable à partir de l'année fiscale 2025. Cette Réglementation introduit plusieurs mesures de simplifications dont l'utilisation de seuils de matérialité financière dans l'analyse Taxonomie et de nouveaux formats des tableaux réglementaires. Ce texte prévoit notamment la possibilité de ne pas évaluer la conformité à la taxonomie des activités qui ne sont pas financièrement significatives pour le modèle d'affaires. Des activités économiques sont présumées non matérielles si leur valeur cumulée représente moins de 10 % du dénominateur de chaque KPI Taxonomie (Chiffre d'affaires, CapEx ou OpEx).

Dans le cas de Danone, où la quasi-totalité du chiffre d'affaires (>99 %) et la majeure partie des investissements (CapEx) du Groupe ne peuvent être retranscrits au travers des activités de la Taxonomie, le Groupe a décidé d'utiliser la mesure permise par le texte.

Évaluation et méthodologies

Depuis 2021 et afin de mettre en œuvre ces exigences de *reporting*, le Groupe a mis en place un groupe de travail composé de membres de la Direction Financière et de la Direction Finance Durable ainsi que des équipes métier. Cette équipe a œuvré pour l'analyse de l'éligibilité et de l'alignement des activités du Groupe, notamment sur la base :

- du Règlement délégué Climat (UE) 2021/2139 modifié par le règlement délégué (UE) 2023/2485 ;
- du Règlement délégué Environnement (EU) 2023/2486 ;
- de l'Acte délégué du 4 juillet 2025, introduisant des mesures de simplification.
- des différentes FAQs de la Commission européenne.

En 2025, le groupe de travail Taxonomie a réalisé l'analyse d'éligibilité et d'alignement des activités significatives (soit supérieures à 10 % du dénominateur de chaque KPI) au titre des six objectifs environnementaux pour les indicateurs de performance Chiffre d'affaires, CapEx et OpEx.

Éligibilité

Étant donné que le secteur agroalimentaire n'est pas visé par le Règlement Taxonomie, les activités principales du Groupe présentées ci-dessous n'ont pu être rattachées directement à une activité éligible de la Taxonomie. Par conséquent, ces dernières ont été considérées comme non-éligibles :

- Produits Laitiers et d'Origines Végétales (EDP) : aucune activité listée dans les Règlements délégués de la Taxonomie ne prévoit la production et la distribution de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières, de produits et de boissons d'origine végétale, et de produits liés au café ;
- l'activité de Nutrition Spécialisée concerne la production et la distribution de laits et d'alimentation infantiles, ainsi que de nutrition médicale pour enfants et adultes. Danone ne produit pas de principes d'actifs pharmaceutiques et n'est donc pas éligible à l'activité POL 1.1 Fabrication d'ingrédients pharmaceutiques actifs (API) ou de substances actives ;
- Eaux : aucune activité listée dans les Règlements délégués de la Taxonomie ne prévoit la production et/ou la distribution d'eaux plates et gazeuses, les eaux aromatisées et les boissons fonctionnelles.

Le Groupe a effectué une revue d'ensemble de ses activités et des projets d'investissements (CapEx) afin de déterminer ses activités éligibles. Il en résulte, sur l'ensemble des six objectifs, l'analyse suivante des activités éligibles :

Code	Activité de la Taxonomie	Indicateur de performance	Description de l'activité chez Danone	Inférieur au seuil de materialité
CCM 4.24 / CCA 4.24	Production de chaleur/froid par bioénergies	CapEx	Danone a recours à des contrats d'approvisionnement de chaleur par biomasse	x
CCM 6.5 / CCA 6.5	Transport par moto, voitures particulières et véhicules utilitaires	CapEx	Véhicules légers en leasing ou dont Danone est propriétaire	x
CCM 6.6 / CCA 6.6	Transport routier de fret	CapEx	Poids lourds en leasing ou dont Danone est propriétaire	x
CCM 7.3 / CCA 7.3	Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CapEx	Amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments de Danone	x
CCM 7.6 / CCA 7.6	Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CapEx	Installation de systèmes photovoltaïques et pompes à chaleur	x
CCM 7.7 / CCA 7.7	Acquisition et propriété de bâtiments	CapEx	Bureaux et entrepôts dont Danone est propriétaire ou locataire	
BIO 2.1	Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	CA et CapEx	Exploitation d'Evian Resort composée des hôtels, ainsi que d'autres infrastructures (telles que le spa, le golf, etc.)	x

Danone a décidé d'utiliser la mesure permise par l'Acte délégué du 4 juillet 2025 et de ne pas analyser les activités non significatives (individuellement ou en cumulé) représentant moins de 10 % du chiffre d'affaires consolidés ou des investissements (CapEx) tels que définis par la Taxonomie Européenne.

Par conséquent, le Groupe n'a évalué en 2025 que l'activité éligible et matérielle suivante :

- CCM 7.7/CCA 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments.

Alignement

Compte tenu de l'application des seuils de matérialité, seule l'activité 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments a fait l'objet d'une analyse d'alignement.

En ce qui concerne les critères d'alignement applicables aux bâtiments, Danone a déterminé que 26,5 % des dépenses d'investissement éligibles (CapEx) associées à ces activités peuvent être qualifiées d'alignées (soit 3,4 % des du total CapEx relevant de la taxonomie). Pour les autres bâtiments, la principale raison de leur non-alignement tient à l'absence de documentation et de données suffisamment détaillées permettant le respect de l'ensemble des critères ainsi qu'à l'absence, à ce stade, d'outils centralisés au niveau du Groupe. Par conséquent, en l'absence de données ou d'éléments probants, Danone adopte une approche prudente et préfère déclarer ces bâtiments comme non alignés à la taxonomie.

Critères techniques de contribution substantielle

Dans le cas d'acquisition ou de prise à bail de bâtiment dont le dépôt du permis de construire est antérieure au 31 décembre 2020, Danone s'appuie sur les diagnostics de performance énergétiques des bâtiments lorsque disponibles, ou sur la consommation d'énergie afin d'apprécier l'inclusion de ces bâtiments au top 15 % des bâtiments les plus performants en la matière (basé sur les seuils communiqués par Index ESG, solution développée par Deepki).

Ne pas porter préjudice aux cinq autres objectifs visés par la taxonomie (DNSH)

Danone vérifie le respect du DNSH d'adaptation au changement climatique en effectuant une analyse locale des risques et de la vulnérabilité liés au climat.

Vérification du respect des garanties minimales (MS)

Le Groupe répond aux exigences des garanties minimales en matière de droits de l'Homme, de corruption, de droit à la concurrence et de fiscalité.

Danone s'est assuré d'avoir vérifié l'absence de condamnations sur l'ensemble des thématiques, ainsi que de la mise en place de procédures, à savoir :

- Danone a déployé une cartographie et une priorisation des risques liés aux Droits de l'Homme (voir chapitre 4.4 *Informations sociales*, chapitre 4.4.2.3 *Impacts, risques et opportunités matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur*) ;
- Danone dispose d'un dispositif anti-corruption conformément à la loi Sapin II (voir chapitre [4.5.1 *Conduite des affaires (ESRS G1)*]) ;
- Danone considère la contribution de la fiscalité comme partie intégrante de sa Responsabilité sociale, environnementale et sociétale (voir chapitre [4.5.1 *Conduite des affaires (ESRS G1)*]) ;
- Danone sensibilise ses salariés au principe de concurrence libre et loyale (voir chapitre [4.5.1 *Conduite des affaires (ESRS G1)*]).

Détermination des indicateurs

Chiffre d'affaires

Le numérateur du chiffre d'affaires est constitué du chiffre d'affaires généré par les activités alignées à la Taxonomie.

Comme présenté en Note 6.2 des Annexes aux comptes consolidés du Groupe, le dénominateur reprend le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élevant à 27 283 millions d'euros sur l'exercice 2025 contre 27 376 millions sur l'exercice 2024.

Sur l'exercice 2025, Danone a appliqué les seuils de matérialité prévus par la nouvelle réglementation relative à la taxonomie européenne. À ce titre, l'activité hôtelière du Groupe n'est pas présentée, celle-ci représentant moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre des exercices 2024 et 2025.

Investissements opérationnels (CapEx)

Le numérateur des CapEx comprend l'ensemble des investissements alignés au titre des six objectifs environnementaux.

Le dénominateur comprend l'ensemble des acquisitions d'immobilisations corporelles (IAS 16), d'immobilisations incorporelles (IAS 38), d'actifs au titre du droit d'utilisation (IFRS 16) et d'immeubles de placement (IAS 40), ainsi que les acquisitions issues de regroupements d'entreprises. Le dénominateur est de 1 757 millions d'euros d'investissements sur l'exercice 2025 comparé à 1 173 millions d'euros en 2024, comme présenté en notes 6.5 et 10.2 des états financiers consolidés du Groupe. Les principaux changements correspondent aux acquisitions du Groupe (voir note 3 des états financiers consolidés du Groupe), qui ne sont pas éligibles à l'activité de taxonomie.

En 2024, Danone a identifié des dépenses d'investissement (CapEx) éligibles à la taxonomie européenne au titre des activités suivantes : bâtiments, transport, logistique, énergie et hôtellerie. Le montant total de ces CapEx éligibles s'élevait à 191 millions d'euros, représentant 16 % du total CapEx du Groupe. Parmi ces Capex éligibles, 5 millions d'euros ont été considérés comme alignés avec les critères de la taxonomie européenne, soit 0,4 % du total CapEx de Danone.

Sur l'exercice 2025, Danone a appliqué les seuils de matérialité prévus par la nouvelle réglementation relative à la taxonomie européenne. En conséquence, les montants de CapEx, jugés non significatifs, relatifs aux activités de transport, de logistique, d'énergie et d'hôtellerie ne sont plus présentés. Ainsi, pour l'exercice 2025, les CapEx éligibles concernent uniquement les bâtiments (activité CCM 7.7) et s'élèvent à 223 millions d'euros, soit 12,7 % du CapEx total de Danone. Parmi ces CapEx éligibles, 59 millions d'euros sont considérés comme alignés avec les critères de la taxonomie européenne, ce qui représente 3,4 % du total CapEx du Groupe.

Dépenses opérationnelles (OpEx)

Les dépenses d'exploitation retenues par le Groupe en application des dispositions de la Taxonomie concernent les dépenses de recherche et développement non-capitalisées, les charges de location, les dépenses d'entretien, de réparation, de maintenance et les autres dépenses directes liées à l'entretien quotidien des actifs des immobilisations corporelles.

En 2025, les OpEx au sens de la Taxonomie s'élèvent à 881 millions d'euros, par rapport à un total OpEx de 24 343 millions d'euros, soit 4 % (contre 3 % en 2024). Compte tenu du montant non-significatif d'OpEx au sens de la Taxonomie, le Groupe continue d'utiliser, comme en 2024, l'exemption de publication permise par les textes.

TABLEAU 1 : PROPORTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES, DES CAPEX, ET DES OPEX PROVENANT DES PRODUITS OU SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITIES ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES OU ALIGNÉES À LA TAXONOMIE – INFORMATION COUVRANT L'EXERCICE 2025 (VENTILATION PAR ACTIVITÉ)

Année de *reporting*	2025				Répartition des activités alignées à la Taxonomie par objectifs environnementaux											
KPI	**Total**	**Part d'activités éligibles à la Taxonomie**	**Activités alignées à Taxonomie**	**Part d'activités alignées à la Taxonomie**	**Atténuation du changement climatique**	**Adaptation au changement climatique**	**Eau**	**Économie circulaire**	**Pollution**	**Biodiversité**	**Part des activités habilitantes**	**Part des activités transitoires**	**Activités non analysées considérées non matérielles**	**Activités alignées à Taxonomie l'année précédente (2024)**	**Part d'activités alignées à la Taxonomie l'année précédente (2024)**
	m€	*%*	*m€*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*m€*	*%*
Chiffre d'affaires	27 283	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,3 %	–	–
CapEx	1 757	12,7 %	59	3,4 %	3,4 %	–	–	–	–	–	–	–	6,2 %	5	0,4 %
OpEx	881	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

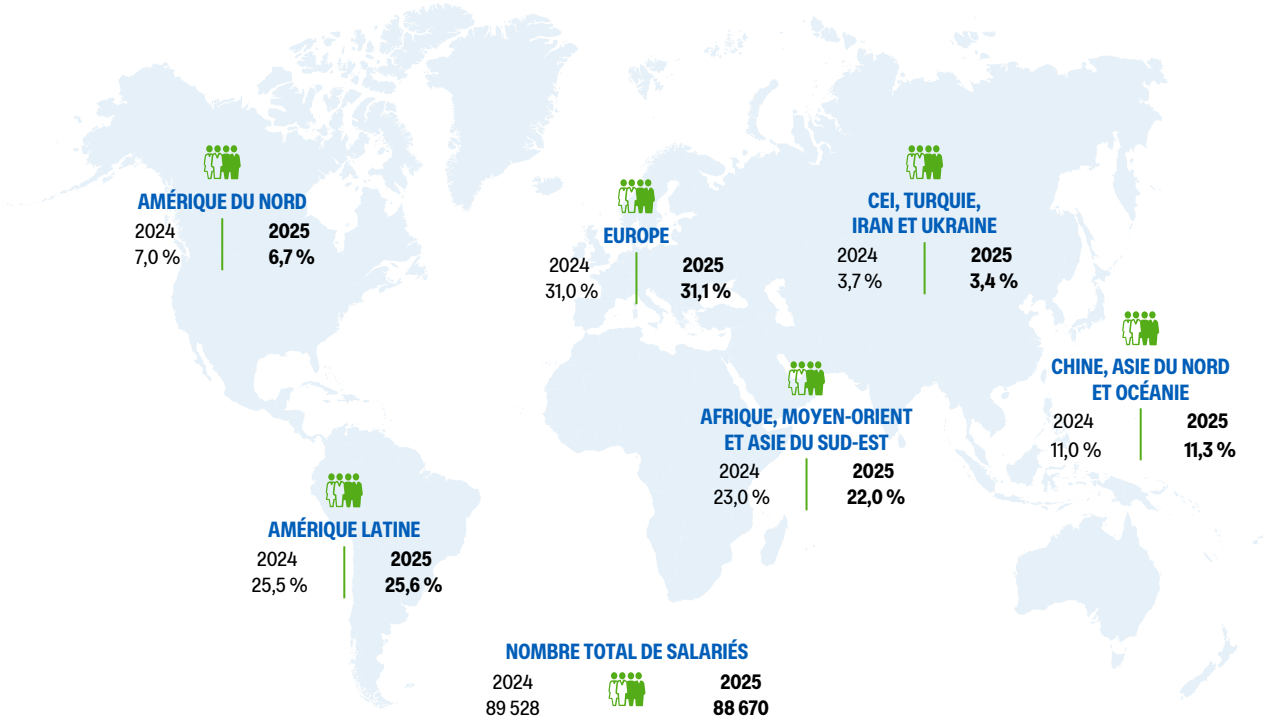
TABLEAU 2 : PROPORTION DES CAPEX PROVENANT DES PRODUITS OU SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE – INFORMATION COUVRANT L'EXERCICE (N) (VENTILATION PAR ACTIVITÉ)

KPI	CapEx													
Année de *reporting*	2025				Activités alignées à la Taxonomie par objectif environnemental									
Activités	**Code**	**Part des CapEx éligible**	**Montant de CapEx aligné en devise**	**Part des CapEx aligné**	**Atténuation du changement climatique**	**Adaptation au changement climatique**	**Eau**	**Économie circulaire**	**Pollution**	**Biodiversité**	**Activité habilitante**	**Activité transitoire**	**Part des activités alignées rapportées aux activités éligibles**
		%	*m€*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*%*	*H ou vide*	*T ou vide*	*%*
Acquisition et gestion de la propriété	CCM 7.7	12,7 %	59	3,4 %	3,4 %	–	–	–	–	–	–	–	26,5 %
Alignement par objectif environnemental					**3,4 %**	–	–	–	–	–			
TOTAL CAPEX		**12,7 %**	**59**	**3,4 %**	**3,4 %**	–	–	–	–	–			

4.4 INFORMATIONS SOCIALES

4.4.1 PERSONNEL DE L'ENTREPRISE (ESRS S1)

4.4.1.1 Présentation du personnel de Danone



(De plus amples informations sont disponibles dans la Note méthodologique sur le périmètre de consolidation et la couverture de la méthode de comptabilisation de l'effectif.)

Pays et effectif salarié représentant au moins 10 % du nombre total de salariés en 2025

Pays [a]	Nombre de salariés en 2025 (effectif)
Mexique	15 267
Indonésie	9 977
France	9 175

(a) Périmètre Indicateurs sociaux (pour en savoir plus, voir la Note méthodologique sur le périmètre de consolidation et la couverture de la méthode de comptabilisation de l'effectif*).*

Ventilation des effectifs par genre [a][b]	2024	2025
Hommes	60 196	59 338
Femmes	29 332	29 332
TOTAL SALARIÉS	**89 528**	**88 670**

(a) Périmètre Indicateurs sociaux (pour en savoir plus, voir la Note méthodologique sur le périmètre de consolidation et la méthode de comptabilisation des effectifs*).*
(b) La répartition des effectifs par genre selon le niveau d'encadrement est disponible au chapitre 4.4.1.5 Indicateurs et cibles relatifs au personnel de l'entreprise*.*

Effectifs par tranche d'âge [a]	2024	2025
Moins de 20 ans	0,4 %	0,4 %
De 20 à 29 ans	16,3 %	16,0 %
De 30 à 39 ans	34,4 %	33,9 %
De 40 à 49 ans	30,8 %	31,0 %
De 50 à 59 ans	15,6 %	16,0 %
60 ans et plus	2,6 %	2,8 %

(a) Périmètre Indicateurs sociaux (pour en savoir plus, voir la Note méthodologique sur le périmètre de consolidation et la couverture de la méthode de comptabilisation de l'effectif*).*

	2024				2025			
Salariés par type de contrat (effectifs) [a]	Femme	Homme	Non communiqué	Total	Femme	Homme	Non communiqué	Total
Nombre de salariés	29 332	60 196	0	89 528	29 332	59 338	0	88 670
Nombre de salariés permanents	27 273	57 956	0	85 229	27 860	56 935	0	84 795
Nombre de salariés temporaires	1 677	2 622	0	4 299	1 472	2 403	0	3 875

(a) Périmètre Indicateurs sociaux (pour en savoir plus, voir la Note méthodologique sur le périmètre de consolidation et la méthode de comptabilisation des effectifs*).*

Embauches, licenciements et taux de rotation sur le périmètre total des salariés [a]	2024	2025
Embauches	14 459	13 492
Licenciements	6 389	6 289
Taux de rotation des salariés	18,0 %	17,0 %

(a) Périmètre Indicateurs sociaux (pour en savoir plus, voir la Note méthodologique sur le périmètre de consolidation et la méthode de comptabilisation des effectifs*).*

4.4.1.2 Dialogue avec les parties prenantes

Le processus de dialogue avec les parties prenantes du Groupe est présenté au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*. En ce qui concerne plus précisément son personnel, Danone s'appuie sur les processus décrits ci-dessous.

Danone People Survey

L'enquête annuelle Danone People Survey (DPS) permet aux salariés de Danone d'exprimer leurs opinions et de partager leurs impressions. Lancée il y a plus de 20 ans, la DPS évalue différentes dimensions de l'engagement des salariés du Groupe : accomplissement personnel, motivation et prise de position, ainsi que des indicateurs permettant de mesurer le bien-être, l'inclusion et d'autres sujets de droits humains.

Lorsque cela s'avère possible et sous réserve des exigences de la législation locale, l'auto-identification volontaire de la DPS permet également à Danone de recenser les personnes en situation de vulnérabilité (telles que définies par la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD)).

Engagement avec des représentants du personnel

Depuis 1988, Danone collabore activement avec l'Union internationale des travailleurs-euses de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du *catering*, du tabac et des branches connexes (UITA). Ce partenariat se traduit par la signature d'un ensemble de neuf accords internationaux visant à garantir le respect des droits des travailleurs : l'Accord sur la fourniture d'informations (1989), l'Accord sur l'égalité (1989), l'Accord sur la formation professionnelle (1992), l'Accord sur les droits syndicaux (1994), l'Accord sur l'emploi et la restructuration (1997), l'Accord sur les indicateurs sociaux (2005), l'Accord sur la diversité (2007), l'Accord sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress (2011) et l'Accord sur l'emploi durable et l'accès aux droits (2016). Ces accords sont alignés sur les UN Guiding Principles on Business and Human Rights (Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, UNGP).

En 2005, Danone et l'UITA ont également signé une convention collective sur les principes sociaux fondamentaux du Groupe, devant être respectés par les équipes de direction des sites, mais également par les entreprises dans lesquelles Danone possède une participation minoritaire, ainsi que les principaux fournisseurs et sous-traitants. Ces principes constituent le fondement des engagements et des standards de Danone en matière de droits humains formalisés dans les Danone Sustainability Principles (Principes de Développement Durable de Danone (DSP)).

Danone et l'UITA échangent régulièrement sur ces sujets afin d'améliorer les plans élaborés et plus globalement de garantir le respect de ces droits fondamentaux.

En 1996, dans le cadre d'un accord avec l'UITA, Danone a formalisé son engagement en faveur d'un dialogue social structuré en créant le Comité d'Information et de Consultation (CIC) en Europe. Le CIC est le Comité d'Entreprise Européen du Groupe. Depuis 2009, sa portée a été élargie à une réunion internationale annuelle, organisée par l'UITA, qui sert aujourd'hui de plateforme mondiale aux représentants syndicaux. Elle leur permet ainsi d'exprimer leurs préoccupations, de partager leurs attentes et d'échanger directement avec les dirigeants de Danone – dont le Directeur Général et la Directrice Générale Ressources Humaines – sur la stratégie, la transformation et les relations de travail. Le CIC joue un rôle prépondérant dans la promotion d'un dialogue transparent entre la direction et les représentants du personnel. Ces échanges sont complétés par des Global Engagement Meetings (réunions de dialogue global) de l'UITA, qui permettent d'évaluer l'efficacité de l'engagement de Danone auprès des salariés du monde entier.

4.4.1.3 Impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de Danone

Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels

L'analyse de double matérialité du Groupe permettant d'identifier ses impacts, risques et opportunités est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*. En ce qui concerne précisément les impacts, risques et opportunités liés au personnel, les experts ont basé leurs études sur les processus décrits ci-dessous.

Analyse d'impact en matière de droits humains

Danone réalise des analyses d'impact en matière de droits humains selon les besoins, lorsque des mises à jour sont jugées nécessaires.

L'analyse de 2017 a été établie à partir des normes ISO 26000, GRI G4 et SA 8000, en se concentrant principalement sur les impacts potentiels des produits achetés au regard du droit du travail et des droits humains. Elle a identifié les travailleurs employés par des tiers comme une catégorie prioritaire nécessitant une attention particulière en matière de droits humains dans la chaîne de valeur.

En 2021, Danone a réalisé une analyse d'impact des sujets saillants en matière de droits humains dans sa chaîne de valeur – dans ses propres activités et auprès de ses fournisseurs de matières premières et de rang 1 – avec le soutien de Shift, le principal centre d'expertise sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Cette analyse avait pour objectif d'identifier et de hiérarchiser les impacts négatifs potentiels et réels les plus graves affectant les travailleurs de la chaîne de valeur du Groupe. Elle constitue la première étape de son processus de Human Rights Due Diligence (Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains, HRDD) et a été suivie de la cartographie des risques réalisée dans le cadre du Plan de Vigilance en 2023. La dernière analyse d'impact a eu lieu en 2024 dans le cadre de l'analyse de double matérialité du Groupe (voir ci-dessous).

Analyse d'impacts de la transition climatique sur le personnel

Danone a également commencé à évaluer les impacts sur son personnel qui pourraient résulter des plans de transition visant à réduire les impacts négatifs sur l'environnement et à mettre en place des opérations plus vertes et neutres sur le plan climatique. Cette évaluation est réalisée dans le cadre de la préparation du programme DanSkills, dont l'objectif est de former l'ensemble des salariés de Danone aux métiers du futur et d'attirer de nouveaux talents. Danone multipliera les initiatives ayant pour objectif de définir les compétences, la formation et les programmes devant être développés pour adapter les compétences des salariés.

Présentation des impacts et risques matériels

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Danone a identifié les impacts et risques matériels suivants liés à son personnel :

Impacts et risques liés au personnel de l'entreprise	Catégorie
Travail forcé Le travail forcé a des conséquences physiques, mentales et économiques significatives sur les individus, réduisant leur vie à des conditions d'esclavage, de pauvreté, d'endettement et portant atteinte à leur droit fondamental de mener une vie digne. Les populations vulnérables les plus exposées au risque de travail forcé comprennent les travailleurs migrants et saisonniers, ainsi que les personnes embauchées par l'intermédiaire d'agences de travail.	Impact négatif
Discrimination et/ou harcèlement Le manque d'inclusion et les atteintes aux droits humains peuvent avoir un impact négatif sur les conditions de travail, affecter considérablement la santé mentale et physique des personnes visées et avoir de plus grandes conséquences socio-économiques.	Impact négatif
Horaires de travail et périodes de repos adéquates Des horaires de travail excessifs ou le refus d'accorder des périodes de repos adéquates aux travailleurs peuvent induire une dégradation de la santé physique et mentale, une augmentation du risque d'accidents du travail et des difficultés à respecter le droit à la vie privée et familiale.	Impact négatif
Salaire décent Des travailleurs ne percevant pas un salaire décent peuvent se retrouver dans l'incapacité de subvenir à leurs besoins essentiels ou à ceux de leur famille. Ce droit fondamental à un salaire décent peut avoir un impact sur d'autres droits humains, tels que la santé et l'éducation.	Impact négatif
Négociation collective Dans certains pays, les droits des travailleurs à la liberté d'association et à la négociation collective ne sont pas reconnus ou appliqués, ce qui peut nuire à leurs conditions de travail et avoir d'autres effets négatifs tels qu'un salaire inadéquat, des horaires de travail excessifs, de la discrimination et du harcèlement.	Impact négatif
Santé, sécurité et bien-être Les travailleurs peuvent être confrontés à des risques physiques et psychosociaux en matière de santé et de sécurité, y compris des incidents pouvant avoir de graves conséquences (maladies professionnelles, stress, blessures ou décès) susceptibles d'entraver la capacité des salariés à travailler et à gagner leur vie sur le long terme, et impliquant également des conséquences socio-économiques collectives significatives.	Impact négatif
Risques liés aux accidents du travail Dans le cadre des opérations et activités de Danone, des accidents du travail pourraient se produire sur certains sites, exposant les salariés à des blessures.	Risque
Formation et développement Un investissement inadéquat dans la formation et le développement peut entraver la capacité des salariés à s'adapter à l'évolution des exigences en matière de compétences, ce qui impacterait négativement leur employabilité à long terme et leur sentiment d'accomplissement au sein de la société.	Impact négatif

Remarque : Ces impacts et risques sont évalués sur une base brute, c'est-à-dire avant toute action mise en œuvre par Danone. L'analyse de double matérialité de Danone est présentée au chapitre 4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*.

4.4.1.4 Gestion des impacts et risques matériels

Politiques relatives au personnel de l'entreprise

	Politiques de Danone						
Impacts et risques liés au personnel de l'entreprise	**Principes de Développement Durable**	**Politique en matière de Droits Humains**	**Politique mondiale relative aux travailleurs externes sur site**	**Politique mondiale d'inclusion et de diversité**	**Politique en matière de lutte contre le harcèlement et la discrimination**	**Politique Parentale mondiale**	**Politique Santé, Sécurité et Bien-être**
Travail forcé	x	x	x				
Discrimination et/ou harcèlement	x	x		x	x	x	
Horaires de travail et période de repos adéquate	x	x				x	x
Salaire décent	x	x				x	
Négociation collective	x	x					
Santé, sécurité et bien-être	x	x	x			x	x
Risque lié aux accidents du travail	x	x	x				x

L'ensemble des politiques présentées dans ce chapitre sont décrites dans le tableau de présentation des politiques du chapitre 4.2.6 *Informations transversales*.

Principes de Développement Durable de Danone

Les Principes de Développement Durable de Danone (DSP) décrivent l'engagement de Danone à garantir des pratiques responsables et éthiques tout au long de sa chaîne de valeur, y compris au sein de son personnel.

Human Rights Policy (Politique en matière de Droits Humains)

La Politique en matière de Droits Humains réaffirme l'engagement de Danone à respecter et à renforcer les droits humains dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, en mettant en œuvre un processus de HRDD ainsi que des mesures de réparation. Le Groupe se concentre sur les principes identifiés lors de son analyse d'impact des sujets saillants en matière de droits humains et détaillés dans ses DSP. Les Principes Sociaux traitent notamment des salaires, des heures de travail, de la santé et de la sécurité, du travail des enfants et du travail forcé, de la discrimination et du harcèlement, de la liberté d'association et des droits fonciers. Cette politique souligne également l'importance du dialogue avec les parties prenantes, où les syndicats jouent un rôle clé.

Global on-site External Workforce Policy (Politique mondiale relative aux travailleurs externes sur site)

Danone a identifié les travailleurs externes sur site comme une priorité pour la mise en œuvre d'un processus de HRDD dans ses activités et pratiques commerciales, et a publié à ce titre sa Politique mondiale relative aux travailleurs externes sur site, qui concerne spécifiquement les travailleurs intérimaires et interdit le paiement de frais de recrutement par les travailleurs.

Global Inclusion and Diversity Policy (Politique mondiale d'inclusion et de diversité)

La Politique mondiale d'inclusion et de diversité repose sur les DSP et vise à interdire l'intimidation, le harcèlement et les maltraitances, encourager le signalement de ces comportements tout en protégeant d'éventuelles représailles, et examiner régulièrement les pratiques en matière d'emploi pour maintenir un environnement de travail inclusif. La politique prévoit que toutes les décisions relatives au recrutement, à l'embauche, à la promotion, à la rémunération, au développement des salariés et aux autres conditions d'emploi soient prises sans tenir compte des origines ethniques, du genre, de l'âge, de la nationalité d'origine, de la religion, du handicap, de l'orientation sexuelle, de l'identité ou de l'expression de genre, ou du statut d'ancien combattant.

Politique en matière de lutte contre le harcèlement et la discrimination

S'appuyant sur la Politique mondiale d'inclusion et de diversité, la Politique en matière de lutte contre le harcèlement et la discrimination vise à interdire la violence, l'intimidation, le harcèlement et la discrimination, mais aussi à créer un environnement inclusif où tous les travailleurs sont traités avec dignité et respect.

Global Parental Policy (Politique Parentale mondiale)

La Politique Parentale mondiale vise à accompagner les salariés à chacune des étapes de leur vie de parent, en leur offrant des conditions de travail adaptées, des horaires flexibles et des conseils en matière de santé et de nutrition, notamment en leur garantissant une protection de l'emploi, des congés payés et sans solde, ainsi qu'un soutien à l'allaitement.

Politique Santé, Sécurité et Bien-être

La Politique Santé, Sécurité et Bien-être vise à développer une culture de la sécurité et du bien-être dans tous les sites de Danone. Elle souligne l'importance de prévenir les accidents et de promouvoir le bien-être.

Actions relatives au personnel de l'entreprise

Impacts et risques liés au personnel de l'entreprise	Déployer le processus de HRDD	Garantir un environnement de travail inclusif		Offrir une rémunération équitable et attrayante			Assurer le dialogue social et la négociation collective	Garantir la santé, la sécurité et le bien-être au travail grâce au programme WISE[2]					Mettre en œuvre des programmes de formation et de développement appropriés	
		Initiatives en matière d'inclusion et de diversité	Initiative de réduction de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes	Initiative portant sur le salaire décent	Plan de rémunération global	Contrats d'intéressement et actionnariat salarié		Évaluations des risques liés aux sites	Audits WISE[2]	Normes de sécurité du Groupe	Programme Dan'Cares	Initiatives en faveur du bien-être	Créer une expérience d'apprentissage centrée sur les salariés	Accompagner les salariés de Danone dans le développement de compétences essentielles
Travail forcé	x													
Discrimination et/ou harcèlement	x	x	x											
Horaires de travail et période de repos adéquate	x													
Salaire décent	x			x	x	x								
Négociation collective	x						x							
Santé, sécurité et bien-être	x							x	x	x	x	x		
Risque lié aux accidents du travail	x							x	x	x	x	x		
Formation et développement													x	x

Déployer le processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains (HRDD)

Mettre en œuvre le processus de HRDD

Danone contrôle l'alignement de ses filiales avec les DSP, les UNGP, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail en mettant en œuvre un processus de HRDD à travers ses activités propres. Ce processus couvre le travail forcé, le travail des enfants ainsi que d'autres droits du travail, que Danone aborde déjà dans des politiques et cadres de travail spécifiques. Le processus de HRDD permet aux entreprises d'identifier, de prévenir, d'atténuer et de rendre compte de leur impact sur les droits humains. Danone a respecté son engagement de déployer ce processus dans l'ensemble du Groupe d'ici fin 2025, notamment pour les travailleurs externes employés par des agences de travail temporaire ou des sous-traitants. À cette fin, le Groupe a conçu le cadre suivant en six étapes structuré et s'efforce de l'intégrer aux pratiques commerciales courantes : (i) diffuser la Politique en matière de Droits Humains et mettre en place une gouvernance dédiée aux niveaux mondial, des zones et des pays ; (ii) évaluer les risques en matière de droits humains ; (iii) élaborer et mettre en œuvre des plans de prévention et d'atténuation ; (iv) suivre les progrès réalisés ; (v) rédiger des rapports et (vi) garantir l'accès aux mesures de réparation.

Danone adopte une approche fondée sur le risque pour son processus de HRDD. Avec l'appui d'experts externes, le Groupe a identifié ses dix principaux pays prioritaires et s'est engagé à ce que leurs sites fassent l'objet d'audit de tiers au cours du cycle 2024-2025. À fin 2025, 184 audits avaient été réalisés.

Danone applique un processus structuré avec échéances pour traiter les non-conformités identifiées lors des audits qui est vérifié par des tiers une fois achevé. 90.0 % des conclusions des audits 2024 ont été finalisées dans les délais convenus. Les actions restantes, y compris celles liées aux audits 2025, font l'objet d'un suivi par les équipes mondiales et locales dans le cadre de plans définis afin de garantir leur finalisation et leur préparation à la vérification par un tiers.

Ce processus permet à Danone d'obtenir des informations approfondies sur les risques systémiques dans les différentes zones géographiques. Le Groupe s'appuie sur l'analyse des causes profondes pour renforcer ses pratiques opérationnelles, permettant une optimisation des processus, telles qu'une meilleure gestion des heures de travail et des travailleurs externes, et une plus grande efficacité des mécanismes de réclamation. Ces informations permettent également d'améliorer les formations et de mieux les cibler. Cette approche garantit des conclusions d'audit concrètes et favorise des changements durables et significatifs.

Parmi les principales actions menées en 2025, Danone a renforcé son cadre de gouvernance et de surveillance du processus de HRDD à l'échelle du Groupe, sous la supervision de la Directrice Générale Ressources Humaines et du Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique. Les cadres dirigeants de fonctions transverses, dans les différentes zones géographiques, participent à la définition des priorités et à l'affectation des ressources. Au niveau national, les Business and Human Rights Leaders (Responsables *Business* et Droits Humains) jouent un rôle essentiel dans le support du processus et le suivi des actions. Une autre des principales actions menées en 2025 a consisté à introduire des questions spécifiques sur les droits humains dans la DPS.

En ce qui concerne les actions de remédiation, Danone a élaboré en 2025 des lignes directrices pour la remédiation en matière de droits humains afin de fournir aux équipes nationales des conseils pratiques sur le traitement des cas de violation des droits humains identifiés soit par le biais d'audits et d'auto-évaluations, soit via la Danone *Ethics Line* (DEL), le mécanisme de réclamation de Danone. Ces lignes directrices précisent les différents types de responsabilités, décrivent l'ensemble d'actions de remédiation disponibles et définissent un processus structuré de suivi et de mesure de l'efficacité des actions une fois le cas résolu.

Former et améliorer les compétences du personnel en matière de droits humains et de processus de HRDD

En 2025, dans le cadre de sa campagne de formation obligatoire, un programme de formation sur les droits humains a été lancé à l'échelle du Groupe pour l'ensemble des salariés de Danone à travers le monde. L'objectif du programme était de renforcer les connaissances des salariés et de les sensibiliser aux droits humains, afin de favoriser une meilleure compréhension au sein de l'organisation.

En complément des efforts de formation en cours, Danone a organisé un événement de renforcement des capacités des responsables business et droits humains avec son Global Human Rights Campus à Paris pour renforcer les compétences sur les différents aspects du processus de HRDD, les engagements de Danone et les plans d'action. Le Groupe a également permis d'échanger sur les défis rencontrés, de co-développer des solutions, et de favoriser les interactions avec les cadres dirigeants métier, notamment lors de présentations des membres du Comité Exécutif. Fort de son succès en 2024, cet événement a continué de constituer, tout au long de l'année 2025, une plateforme régulière dédiée à la formation sur les droits humains, à la collaboration et à l'alignement stratégique à l'échelle du Groupe.

Collaborer sur les sujets de droits humains

Danone est membre de la Coalition pour les droits humains du Consumer Goods Forum (CGF) et a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de ses objectifs et processus visant à accompagner la mise en œuvre du processus de HRDD dans l'ensemble des activités des membres, et notamment chez les travailleurs externes. En 2025, Danone a poursuivi sa collaboration avec ses pairs – soutenue par la Fair Labor Association (FLA) – afin de co-développer des cadres communs et d'échanger sur les bonnes pratiques pour respecter cet engagement.

Danone contribue activement à des approches collectives avec des pairs et la société civile, et tire parti de celles-ci pour faciliter l'apprentissage et le partage de bonnes pratiques, et renforcer l'impact.

Garantir un environnement de travail inclusif

Garantir l'inclusion et la diversité

Danone ambitionne de promouvoir une culture de l'égalité des chances et veille à ce que son personnel reflète les sociétés dans lesquelles il opère, les partenaires avec lesquels il travaille et les clients et consommateurs qu'il sert. À ce titre, Danone propose à ses salariés des formations relatives à la lutte contre le harcèlement et la discrimination, aux biais inconscients, à l'inclusion et au travail au sein d'équipes multiculturelles.

Réduire l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes

Danone entend réduire l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes (différence de niveau moyen de rémunération entre les salariés femmes et hommes, sur la base de leur rémunération totale). Le Groupe réalise ainsi une évaluation annuelle complète couvrant l'ensemble de ses salariés, y compris les travailleurs sur site (permanents et temporaires, à temps plein et à temps partiel, à l'exclusion des stagiaires et des apprentis), par catégorie de salariés et grade.

Afin de combler l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, Danone procède au suivi annuel de cet écart, avant et après chaque révision salariale annuelle. Par ailleurs, Danone veille à l'absence de biais dans ses processus décisionnels, dont les révisions salariales annuelles, le recrutement et les promotions.

Promouvoir un environnement de travail inclusif pour les personnes en situation de handicap

Pour favoriser un environnement de travail inclusif à l'intention des salariés en situation de handicap, Danone a mis en œuvre plusieurs initiatives, tant au niveau du Groupe qu'à l'échelle locale. L'approche locale permet de mieux tenir compte du contexte et des spécificités de chaque cas de figure et de prendre des mesures concrètes. Grâce à des opportunités de formation, des campagnes de sensibilisation et des initiatives ciblées visant à améliorer l'accessibilité physique et numérique de chacun, Danone s'efforce d'éliminer les obstacles et de donner aux personnes en situation de handicap les moyens de libérer leur plein potentiel.

Offrir une rémunération équitable et attrayante

Garantir un salaire décent dans tous les pays où Danone opère

Pour veiller à ce qu'aucun de ses salariés ne perçoive un salaire inférieur au salaire décent, Danone travaille avec un prestataire externe pour réaliser une évaluation complète couvrant différents facteurs qui influencent les salaires, tels que le coût de la vie local (alimentation, logement, soins de santé et autres besoins essentiels). Il évalue les conditions économiques, et analyse les niveaux de salaires, les structures salariales et les niveaux de vie locaux, afin d'identifier tout écart et d'orienter les actions correctives si nécessaire.

Offrir une rémunération équitable, complète et compétitive

Danone offre à ses salariés une rémunération équitable, complète et compétitive basée sur son propre système d'évaluation et de classification des emplois, en prenant en compte les évolutions des marchés externes, ainsi que les réglementations, les exigences et contexte locaux des filiales.

Rémunération – Plans de rémunération globaux

Danone applique un cadre de rémunération global qui récompense la performance collective et individuelle par le biais d'une rémunération variable annuelle. Cette rémunération repose sur :

- la performance de l'entreprise, qui reflète les résultats financiers de Danone et de ses filiales ;
- des objectifs individuels, définis avec les supérieurs directs et structurés autour de trois catégories :
  - *Renew* – en lien avec le plan de transformation stratégique Renew Danone,
  - *People* – qui englobe le plan de succession, le développement des talents et la rétention des salariés, et
  - *Function* – axée sur l'efficacité opérationnelle, y compris la productivité et la pérennité des parts de marché.

Dans le cadre de son approche intégrée de la performance, un Long Term Incentive Plan (rémunération variable long terme) est accordé aux directeurs, aux cadres dirigeants et à certains salariés occupant des postes clés. Ce plan intègre des critères de performance sociale et environnementale, tels que l'amélioration de l'impact environnemental. De plus amples informations sont disponibles au chapitre 5.3 *Rémunération et avantages des organes de gouvernance* du chapitre 5 *Gouvernance d'entreprise*.

Contrats d'intéressement et actionnariat salarié

Afin de favoriser l'engagement à long terme et l'alignement sur les performances du Groupe, Danone promeut l'intéressement et l'actionnariat par le biais d'initiatives :

- au niveau international, Danone a lancé en 2019 son premier plan d'actionnariat salarié international, offrant ainsi aux salariés la possibilité de souscrire à des actions DANONE (pour en savoir plus, voir le chapitre 6.3 *Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital* du chapitre 6 *Capital et actionnariat*) ;
- les salariés des filiales françaises de Danone bénéficient d'un plan d'intéressement indexé principalement sur les résultats du Groupe. D'autres filiales françaises et certaines filiales étrangères ont mis en place pour leurs salariés des contrats de participation et/ou d'intéressement indexés sur leurs propres résultats ;
- les salariés des sociétés françaises de Danone peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise.

Garantir le dialogue social et la négociation collective

L'approche de Danone en matière de dialogue social et de négociation collective est présentée au chapitre 4.4.1.2 *Dialogue avec les parties prenantes*. Les actions menées dans ce domaine en 2025 sont détaillés ci-après.

Évaluer l'efficacité du dialogue social

Pour évaluer l'efficacité de la mise en œuvre à l'échelle mondiale des accords signés entre Danone et l'UITA, des visites conjointes sont régulièrement organisées dans les pays. Entre 2009 et 2025, 88 visites de sites ont été organisées, dont huit visites en 2025. Celles-ci ont eu lieu aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Irlande, en Allemagne et en Turquie, et contribuent au maintien d'un dialogue social de qualité et permettent à Danone de suivre la mise en œuvre des accords.

Former et améliorer les compétences en matière de dialogue social

En 2024, Danone a lancé un module d'*e-learning* sur le dialogue social afin de fournir des connaissances de base sur les droits des salariés, la représentation syndicale et ses accords avec l'UITA. Son contenu comprend des conseils pratiques, un contexte historique ainsi que des témoignages de syndicats. Danone a activement déployé la formation en 2025, et 73,0 % des salariés ciblés l'ont suivie. Afin de renforcer les compétences sur le sujet, Danone a également lancé en 2025 le Unions Engagement Mastery Program (Programme de Formation sur l'Engagement Syndical), en commençant par l'Europe. Ce programme permet de doter les directeurs d'usine et les équipes RH de compétences avancées en matière de négociation pour une négociation collective efficace, en allant au-delà de la théorie pour favoriser une mise en pratique concrète.

Garantir la santé, la sécurité et le bien-être au travail

Évaluer et gérer les risques en matière de santé et de sécurité avec le programme WISE²

Évaluations des risques liés aux sites

Danone demande à ses sites de réaliser une évaluation annuelle des risques liés aux sites, aux tâches effectuées et aux feuilles de route mises en place. Les sites européens sont également tenus de rendre compte du processus d'évaluation des risques et d'exécution des plans d'action définis en vue de garantir la sécurité des salariés. Des plans d'atténuation sont ensuite mis en œuvre, et les risques restants sont évalués après l'application des mesures d'atténuation. Ces évaluations des risques sont revues chaque année au niveau des sites.

Audits WISE²

Chaque année, Danone réalise des audits WISE², dans environ 50 % de ses sites de production, sites logistiques et sites commerciaux, portant à la fois sur la culture de la sécurité et la conformité aux normes. Les audits WISE² couvrent l'ensemble des salariés de Danone, et les travailleurs externes présents sur les sites. Le Groupe vise à maintenir ce niveau de couverture. Ces audits sont également réalisés dans des sièges administratifs spécifiques. Par ailleurs, les plans d'action WISE² couvrent la gestion des conditions de travail, notamment avec des initiatives pour évaluer les risques ergonomiques et offrir des formations.

Normes de sécurité du Groupe

Au cours des exercices 2024 et 2025, Danone a continué à renforcer ses standards actuels d'entreprise en appliquant la nouvelle norme de sécurité routière, qui comprend une mise à jour des grilles d'audit pour les sites logistiques, commerciaux et les sièges concernés, en intégrant l'évaluation de l'application de la nouvelle norme au programme d'audit WISE[2].

Garantir une couverture santé avec le programme Dan'Cares

En 2009, Danone a lancé le programme Dan'Cares, dont l'objectif est de protéger l'ensemble des salariés et de garantir, à terme, une couverture santé, en particulier pour les pays qui ne disposent pas de systèmes de santé réglementés par l'État. Dan'Cares est conçu pour couvrir les principaux risques, à savoir (i) l'hospitalisation et la chirurgie, (ii) les soins ambulatoires et (iii) les soins de maternité. En 2023, ce périmètre a été élargi au bien-être.

Chaque année, Danone procède à des évaluations complètes pour s'assurer que tous les pays respectent les standards minimum de Dan'Cares.

Danone facilite également l'accès de ses salariés à des régimes d'assurance complémentaire dans les pays où ces contrats sont disponibles.

Soutenir le bien-être des salariés

Horaires de travail flexibles

Danone permet à ses salariés d'avoir des rythmes de travail adaptés à leur contexte local en autorisant par exemple le temps partiel ou le télétravail. Cela contribue au bien-être au travail. En 2021, le Groupe a lancé l'étude *Future of Work* auprès de ses salariés afin de réfléchir à la transformation de ses méthodes de travail. À la suite de cette consultation, Danone a travaillé au développement de nouvelles solutions en collaboration avec ses salariés pour leur permettre de travailler depuis un autre lieu, d'aménager leur environnement de travail physique et numérique, et d'adopter un mode de travail hybride.

Be Well by Dan'Cares

Danone a étendu Dan'Cares avec l'intégration de *Be Well*, un programme holistique dédié au bien-être, et conçu pour soutenir le bien-être physique, la santé mentale et la nutrition de ses salariés. Le programme leur propose diverses ressources, activités et opportunités d'apprentissage. Danone organise des événements annuels tels que le *Be Well Month* (un mois dédié au bien-être) et la *Mental Health Week* (une semaine dédiée à la santé mentale), ainsi que des initiatives d'activité physique tout au long de l'année.

Sensibilisation au bien-être

Afin de renforcer ses efforts en matière de bien-être, Danone a développé des ressources de formation à destination des responsables d'équipe.

Mettre en œuvre des programmes de formation et de développement appropriés

Créer une expérience d'apprentissage centrée sur les salariés

Danone organise chaque année une campagne d'entretiens de développement pour l'ensemble de ses salariés. Cela encourage les salariés à avoir un entretien dédié avec leur supérieur hiérarchique, afin de prendre du recul par rapport aux activités quotidiennes et de discuter des objectifs de formation et de développement du salarié, à la fois à court terme et en rapport avec ses aspirations de carrière à plus long terme. À la suite de cette conversation, les salariés et leur supérieur hiérarchique établissent conjointement un Plan de Développement, avec l'aide des responsables RH.

La plateforme digitale mondiale de formation de Danone, Campus X, fournit également aux salariés des solutions de formation en accès libre, avec un ensemble complet de modules personnalisés et de cours virtuels sur des sujets fonctionnels et de *leadership*, ainsi que les meilleures solutions de formation externes (par exemple, LinkedIn Learning). Elle offre une large gamme de contenus aux salariés de Danone et entretient une culture d'apprentissage continu. La plateforme est utilisée par environ 20 000 salariés chaque mois.

En novembre 2024, Danone a ouvert un centre mondial de formation sur son site historique d'*evian*, La Maison – Centre de *leadership* de Danone, qui rassemble les salariés de l'ensemble des zones géographiques du Groupe, des managers aux cadres dirigeants. Depuis l'ouverture, plus de 350 salariés de toutes les zones de Danone y ont été formés.

Aider les salariés de Danone à développer des compétences essentielles

Afin d'améliorer les compétences en matière de *leadership*, Danone a lancé un parcours de *Leadership* comprenant cinq programmes harmonisés à l'échelle mondiale pour les responsables à tous les niveaux de direction, des superviseurs d'atelier aux cadres dirigeants. Ces programmes sont déployés dans l'ensemble des zones géographiques de Danone. Plus de 2 800 responsables ont été formés depuis début 2024.

En outre, les académies fonctionnelles de Danone s'associent aux responsables métier pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie Renew Danone. L'Académie Industrie a par exemple été créée au sein de l'Académie Opérations afin de doter les salariés de l'industrie manufacturière de compétences d'avenir, d'associer les technologies de pointe à la créativité et à l'expertise humaines pour stimuler l'innovation, et de créer des processus de fabrication plus intelligents et plus durables.

Dans le domaine des compétences transverses d'avenir, Danone a également lancé une Académie des Données, du Numérique et de l'IA accessible à l'ensemble de ses salariés. En 2025, cette académie a développé des parcours formation complets ciblés pour les utilisateurs d'IA, les responsables de métiers de l'IA et les développeurs d'IA de Danone. Ces parcours portent sur la sensibilisation à la gestion des données et à l'IA, la valeur commerciale apportée par l'IA, l'utilisation éthique et responsable de l'IA et l'accompagnement dans l'utilisation des outils d'IA. Des ateliers fonctionnels et des hackathons pratiques ont par ailleurs permis d'accélérer l'adoption et la montée en compétence en matière de données et d'IA.

Enfin, Danone dispense chaque année une formation à l'échelle du Groupe pour veiller au respect des normes d'intégrité les plus strictes et garantir un environnement de travail éthique. En 2025, cette formation visait à apporter à des salariés ciblés les connaissances essentielles sur les droits humains, la lutte contre le harcèlement et la discrimination, la conformité, la cybersécurité et le Règlement Général de l'UE sur la Protection des Données (RGPD).

Canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations et processus de remédiation

La DEL permet aux parties prenantes, dont le personnel de Danone, de signaler toute conduite non éthique potentielle ou toute violation présumée des codes de conduite et politiques de Danone. Ce mécanisme d'alerte est présenté au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*.

4.4.1.5 Indicateurs et cibles relatifs au personnel de l'entreprise

Cibles liées au personnel de Danone

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone s'est fixé les objectifs suivants en ce qui concerne son personnel :

Cibles liées aux droits humains

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025
Part des collaborateurs formés à la politique Danone sur le respect des droits de l'homme [a]	N/A [b]	N/A [b]	2025	100 %	N/A [c]	en cours [c]	96,9 % [d]

(a) Permettant le déploiement d'un processus de diligence raisonnable dans les opérations de Danone.
(b) Ces données n'ont pas pu être calculées lorsque la référence a été définie.
(c) E-learning conçu en 2023 et déployé en 2024.
(d) Objectif atteint à 96,9 % ; l'écart restant s'explique par des problèmes d'ordre pratique ayant entraîné le report de certaines sessions de formation.

Cibles liées à la diversité et à l'inclusion

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025
Part des femmes dans les postes de direction à travers le Groupe [a]	2022	42 %	2030	40 % - 60 %	43,0 %	44,0 %	45,5 %
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes [b]	2022	3,2 %	2025	Comblé [c]	2,1 %	1,1 %	1,1 %
Indice d'inclusion à un niveau supérieur à celui des pairs [d]	N/A [e]	N/A [e]	2025	Supérieur aux pairs	+2 pts	+2 pts	+2 pts

(a) Les cadres dirigeants comprennent les cadres exécutifs (hors Comité Exécutif) et les directeurs, selon les grilles de Danone.
(b) Le Groupe utilise la méthode suivante, développée en interne, pour calculer cet écart : 100 - (CR moyen chez les femmes/CR moyen chez les hommes) x 100 où CR = Compa Ratio = Total Target Cash/salaire médian du pays et où le Total Target Cash représente la rémunération cible globale.
(c) Combler l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes conformément à l'objectif de +/- 3 % d'ici 2025. Les données 2025 n'incluent pas les salariés aux États-Unis.
(d) Mesuré par le biais de la DPS.
(e) Indice d'inclusion introduit en 2023.

Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, les objectifs des indicateurs clés de performance liés à la diversité et à l'inclusion pour 2030 sont amenés à évoluer dans le le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour plus d'informations).

Cibles liées à la santé, à la sécurité et au bien-être

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025
Part des collaborateurs couverts par le programme Dan'Cares	N/A [a]	N/A [a]	2030	100 %	98,0 %	97,9 %	97,8 %

(a) Ces données n'ont pas pu être calculées lorsque la référence a été définie.

Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, les objectifs des indicateurs clés de performance liés à la santé, à la sécurité et au bien-être pour 2030 sont amenés à évoluer dans le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour plus d'informations).

Cibles liées à la formation et au développement

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025
Part des collaborateurs ayant accès à des programmes de développement des compétences du futur	N/A	N/A	2025	100 %	N/A [a]	en cours	100 % [b]

(a) Programme conçu en 2023.
(b) Tous les salariés de Danone ont accès à l'AI Academy, ainsi qu'à d'autres programmes de formation.

Indicateurs relatifs à la Danone *People Survey* (DPS) ac

Résultats de la DPS	2024	2025
Taux de participation des salariés éligibles à la DPS	94,0 %	94,0 %
Score d'engagement	78,0 %	79,0 %
Score d'engagement par rapport aux pairs [a]	+7 pts	+6 pts
Connaissance des mécanismes d'alerte [b]	Plus de 80 %	Plus de 85 %
Confiance dans les mécanismes d'alerte [c]	81,0 %	86,0 %
Perception que Danone défend les droits humains de manière responsable [d]	N/A	88,0 %

(a) Danone suit l'engagement de ses salariés ainsi que son évolution dans le temps. En utilisant les mêmes questions que ses pairs, Danone est à même de comparer le niveau d'engagement de ses salariés à celui observé dans le secteur et sur le marché.
(b) Des questions ont été ajoutées à la DPS pour contrôler l'efficacité de la DEL depuis 2023. La connaissance de la DEL est évaluée en prenant le nombre de répondants ayant indiqué savoir effectuer un signalement via la DEL en 2024.
(c) La confiance dans le mécanisme d'alerte est évaluée en prenant le nombre de répondants ayant indiqué se sentir à l'aise/assez à l'aise pour utiliser la DEL.
(d) Nouvelle question ajoutée à la DPS 2025.

Indicateurs relatifs au mécanisme d'alerte – Danone *Ethics Line* (DEL)

Plaintes fondées remontées par la DEL et incidents graves en matière de droits humains	2024	2025
Nombre de plaintes fondées effectuées via la DEL	156	273
Dont plaintes relatives à des cas de discrimination et de harcèlement	86	122
Dont autres	70	151
Montant *(en millions d'euros)* des amendes, pénalités et indemnisations liées à ces plaintes fondées [a]	–	–
Nombre de cas de violations graves des droits humains	–	–
Montant *(en millions d'euros)* des amendes, pénalités et indemnisations payées en lien avec des incidents graves en matière de droits humains [a]	–	–

(a) Dans le cadre du reporting des litiges, Danone a mis en place un processus de collecte de données sur les amendes, les pénalités et les indemnisations significatives versées par les pays concernés. Aucune amende significative n'a été signalée au Groupe par ce canal en lien avec des incidents, des plaintes ou des violations graves des droits humains concernant son propre personnel, comme indiqué ci-dessus.

Indicateurs et cibles relatifs à la diversité et à l'inclusion

	2024		2025	
Répartition par genre selon le niveau d'encadrement	Total	% femmes	Total	% femmes
Conseil d'Administration [a]	11	44,0 %	11	44,0 %
Comité Exécutif [a] [b]	13	23,0 %	12	25,0 %
Managers, directeurs et cadres exécutifs (hors Comité Exécutif) [c]	22 481	54,0 %	22 760	54,0 %
dont directeurs et cadres exécutifs (hors Comité Exécutif) [c]	1 742	44,0 %	1 805	45,5 %
dont managers	20 739	54,0 %	20 955	55,0 %
Salariés non-cadres	67 034	26,0 %	65 898	26,0 %
TOTAL SALARIÉS	**89 528**	**33,0 %**	**88 670**	**33,0 %**

(a) De plus amples informations sont disponibles au chapitre 5 Gouvernance d'entreprise.
(b) Le Comité Exécutif constitue « l'encadrement supérieur » (conformément à ESRS S1-9).
(c) Selon les grilles de Danone.

Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	2024	2025
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes selon la méthodologie de la CSRD [a]	Non publié	(8,0) %

(a) Cette donnée n'était pas disponibles en 2024. En 2025, Danone a établi une méthodologie et une feuille de route pour étendre le périmètre de cette analyse à l'ensemble de ses salariés.

Ce tableau montre que la rémunération totale est en moyenne 8,0% supérieur pour les salariées femmes que pour les salariés hommes. L'amplitude de cette différence est fortement influencée par la prévalence des salariés hommes dans les métiers manufacturiers, qui présentent des salaires moins élevés.

Politique Parentale mondiale	2024	2025
Nombre de pays dans lesquels la Politique Parentale mondiale a été mise en œuvre	58	58

Indicateurs relatifs à la rémunération et aux avantages

Évaluation du salaire décent	2024	2025
Pourcentage des salariés de Danone au niveau ou au-dessus du salaire décent, selon la méthodologie *Fair Wage Network*	100 %	100 %

En 2025, Danone a reçu la certification *Fair Wage Network*.

Couverture par le plan d'actionnariat salarié	2024	2025
Pourcentage des salariés de Danone couverts par les plans d'actionnariat salarié	87,5 %	80,7 %

Danone présente le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés ayant conclu un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée dans les sociétés Danone immatriculées en France, ainsi que la performance du Groupe au cours des cinq dernières années au chapitre 5.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance* du chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise*.

En raison de l'absence de méthodologie permettant de calculer un ratio pour l'ensemble des salariés ajusté des différences de pouvoir d'achat entre pays, et soucieux de fournir des informations complètes, précises, cohérentes et comparables à celles de ses pairs, Danone attend des clarifications de la méthodologie pour étendre le champ d'application de ce ratio. Comme mentionné précédemment, Danone a reçu pour la deuxième année consécutive la certification du Fair Wage Network, garantissant le versement d'un salaire décent à l'ensemble de ses salariés.

Indicateurs relatifs à la santé, à la sécurité et au bien-être

Nombre d'accidents, taux de fréquence et jours perdus	2024	2025
Accidents mortels	2	0
Accidents avec au moins un jour d'arrêt de travail [a]	187	180
Taux de fréquence 1 (FR1) [a]	0,9	0,9
Taux de fréquence 2 (FR2) [a]	0,4	0,4
Jours perdus	5 492 [b]	4 374

(a) Note méthodologique :
Taux de fréquence des accidents du travail :
- *Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt de travail (FR1) représente le nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus sur une période de 12 mois, rapporté à un million d'heures travaillées.*
- *Le taux de fréquence des accidents du travail sans arrêt de travail (FR2) représente le nombre d'accidents du travail sans arrêt de travail rapporté à un million d'heures travaillées.*

(b) En 2024, les jours perdus ont été publiés de manière cumulative, et non sur une base annuelle.

Les heures travaillées sont basées sur les heures travaillées réelles. Par défaut, pour les populations pour lesquelles les *Country Business Units* prennent en compte les heures de travail théoriques, la méthode de calcul suit celle du référentiel de *reporting* social, telle que décrite dans le protocole de *reporting* d'entreprise de Danone. Les heures de travail théoriques sont calculées sur la base du total du nombre de jours de travail (ou d'heures de travail) contractuel de chaque salarié.

Les indicateurs relatifs aux accidents du travail couvrent également les accidents touchant les salariés permanents, temporaires et les tiers (y compris les stagiaires), tels que décrits dans le protocole de *reporting* en matière de sécurité de Danone. Les salariés tiers correspondent aux personnes sans contrat de travail direct avec Danone mais sous son contrôle managérial, travaillant de façon temporaire ou non, et pour lesquelles Danone est capable de collecter des données relatives au temps de travail (en nombre d'heures). Les salariés sont classés dans ces catégories selon les règles présentées dans le protocole de *reporting* d'entreprise de Danone. Les filiales sont tenues de collecter les données sur les heures de travail des salariés temporaires et des travailleurs employés par des agences de travail temporaire. L'exhaustivité des données de cette catégorie dépend de leur contrôle par Danone, de la nature fluctuante de cette catégorie de travailleurs et des différences entre les différentes agences.

En 2024, Danone a actualisé son protocole de *reporting* en matière de santé et de sécurité afin d'encourager le signalement non obligatoire des cas de maladies professionnelles. Le Groupe continuera d'encourager le *reporting* de ces événements et de les analyser pour consolider des données robustes à l'avenir. Toutefois, les cas de maladies professionnelles sont actuellement exclus des données du *reporting* statutaire.

Couverture par Dan'Cares	2024	2025
Salariés ayant bénéficié de la couverture santé conforme aux critères définis par Dan'Cares	97,9 %	97,8 %

Indicateurs relatifs à la négociation collective

Indicateurs relatifs à la négociation collective	2024	2025
Salariés couverts par des conventions collectives à l'échelle du Groupe	69,0 %	69,0 %
Salariés couverts par plus d'une convention collective en France	9 109	9 175

Indicateurs relatifs à la formation et au développement

Indicateurs relatifs à la formation et au développement	2024	2025
Nombre de salariés permanents ayant suivi au moins une formation [(a)]	93 874	92 873
Nombre total d'heures de formation dispensées [(a)]	2 722 211	2 639 442
Part des salariés permanents formés [(a)]	100 %	100 %
Nombre moyen d'heures par salarié formé [(a)]	32	31

(a) Périmètre Indicateurs sociaux, pour en savoir plus, voir la Note méthodologique sur le périmètre de consolidation et la méthode de comptabilisation des effectifs.

Note méthodologique

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation comprend l'ensemble des filiales de Danone consolidées par intégration globale dans les états financiers du Groupe, à savoir les filiales dont le Groupe détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif.

Lorsque les entités intègrent le périmètre de *reporting*/consolidation pour la première fois, seul l'effectif total est reporté. Les indicateurs présentés dans ce chapitre sont consolidés dans le périmètre des indicateurs sociaux lors du premier exercice complet suivant. Cette approche peut générer des écarts entre le nombre total de salariés et l'effectif total présenté à la Note 8.1 des Annexes aux comptes consolidés. En 2025, aucune entité spécifique n'était concernée par cette situation.

Calcul des effectifs

Le nombre et le pourcentage de salariés sont calculés sur la base de la date de fin de la période de *reporting*, à savoir le 31 décembre. Les contrats à durée déterminée/temporaires et les mobilités internes au sein de Danone ne sont pas pris en compte dans les données relatives aux arrivées et aux départs. L'effectif moyen est pris en compte dans le calcul des indicateurs relatifs à la formation et au développement. En raison de la mobilité internationale d'un certain nombre de salariés détachés dans d'autres entités de Danone, une part non significative des données sur l'effectif-cadre n'est pas collectée lors de la période de *reporting*. De plus, des écarts peuvent également exister dans les modalités de comptabilisation des salariés expatriés. C'est le cas notamment des salariés expatriés disposant d'un contrat tripartite entre le salarié, la filiale de départ et la filiale qui le reçoit. En Chine, les salariés rémunérés par Danone mais en contrat avec une société tierce (pouvant être assimilée à une agence de travail temporaire) ne sont pas comptabilisés dans l'effectif. Les contrats à durée déterminée et les mobilités internes au sein de Danone ne sont pas pris en compte dans les données relatives aux arrivées et aux départs.

4.4.2 TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR (ESRS S2)

4.4.2.1 Présentation des travailleurs de la chaîne de valeur de Danone

La chaîne de valeur de Danone comprend les catégories de travailleurs suivantes :

- travailleurs agricoles des exploitations ou des plantations en amont des chaînes d'approvisionnement complexes avec plusieurs intermédiaires, produisant par exemple de l'huile de palme, de la canne à sucre, du cacao ou des fruits. Des grandes exploitations aux petits exploitants, ces travailleurs agricoles peuvent compter parmi eux des catégories vulnérables telles que les femmes, les jeunes ainsi que les travailleurs migrants et saisonniers ;
- travailleurs agricoles des exploitations ou des plantations auprès desquels Danone s'approvisionne directement ou par l'intermédiaire d'une coopérative, produisant par exemple du lait, du soja, des amandes, de l'avoine ou des fruits. Des grandes exploitations aux petits exploitants, ces travailleurs agricoles peuvent compter parmi eux des catégories vulnérables telles que les jeunes ainsi que les travailleurs migrants et saisonniers ;
- travailleurs des usines de transformation et d'emballage des aliments, à savoir les travailleurs des étapes intermédiaires de production ou ceux des fournisseurs de rang 1 de Danone, qui peuvent compter parmi eux des catégories vulnérables telles que les femmes et les travailleurs migrants ;
- travailleurs employés par des prestataires de services, comme les travailleurs externes intervenant sur les sites de Danone et les travailleurs impliqués dans la logistique, notamment les chauffeurs routiers, qui peuvent compter parmi eux des catégories vulnérables telles que les travailleurs migrants ;
- travailleurs des activités de marketing, de vente et de distribution, qui peuvent inclure les travailleurs externes ainsi que des catégories vulnérables telles que les femmes et les travailleurs saisonniers ; et
- travailleurs de la chaîne d'approvisionnement intervenants aux étapes de la fin de vie et du recyclage, qui peuvent compter parmi eux des catégories vulnérables tels que les travailleurs des chaînes de valeur de la collecte et du recyclage.

4.4.2.2 Relations avec les parties prenantes

Comprendre les points de vue des parties prenantes

Les équipes de Danone sont en contact régulier avec des experts en matière de droits humains et libertés fondamentales, et de santé et sécurité des travailleurs, ainsi qu'avec des fournisseurs, des sous-traitants, des clients, des investisseurs, des organisations et associations locales et internationales, et les pouvoirs publics pour mettre en place son approche en matière de droits humains et de durabilité dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Dans le cadre de l'analyse des risques saillants réalisée en 2021, plusieurs entretiens ont été menés avec des parties prenantes des organisations spécialisées de la société civile, parmi lesquelles l'Union syndicale internationale des travailleurs-euses de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du *catering*, du tabac et des branches connexes (UITA), Earthworm Foundation, la Fair Labor Association (FLA) et Proforest. L'objectif était d'identifier les points forts et les axes d'amélioration de l'approche de Danone en matière de droits humains. Par ailleurs, des sources reconnues ont été utilisées dans le cadre de l'analyse, à savoir l'UITA, l'Organisation internationale du Travail (OIT), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), la Confédération syndicale internationale (CSI) et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH).

Danone obtient des informations sur les points de vue des travailleurs de sa chaîne de valeur grâce aux initiatives spécifiques suivantes :

- concernant les exploitations agricoles ou les plantations auprès desquelles Danone s'approvisionne directement ou par l'intermédiaire d'une coopérative, en lait, soja, amandes, avoine et fruits notamment, le Groupe entretient des relations étroites et de longue date avec ses agriculteurs, en particulier les petits exploitants. Ces relations nourrissent en permanence l'approche du Groupe, qui vise à intégrer leurs intérêts et leurs points de vue dans son modèle économique. Ses principaux axes sont (i) l'accompagnement des agriculteurs dans leur transition vers l'agriculture régénératrice afin de renforcer leur résilience et de protéger leurs moyens de subsistance, rendant le secteur plus attrayant pour les générations futures, et (ii) la mise en place de contrats innovants, de plus longue durée, pour donner aux agriculteurs davantage de visibilité et de stabilité financière (voir *Travailler avec les agriculteurs* dans les *Actions relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur* dans le chapitre 4.4.2.4 *Gestion des impacts et risques matériels*) ;
- en ce qui concerne les prestataires de services, Danone a noué un partenariat avec la Fondation *Road Transport Due Diligence* (RTDD) pour mieux appréhender les conditions de travail des chauffeurs routiers en Europe, qui peuvent comprendre des catégories vulnérables telles que les travailleurs migrants, et collaborer avec des fournisseurs et des pairs pour travailler sur les enjeux systémiques. La Fondation RTDD est un organisme indépendant créé par des organisations syndicales (Confédération syndicale des Pays-Bas (FNV), Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF) et l'UITA) dans le but de mettre en œuvre leur méthodologie de diligence raisonnable en matière de transport routier ;
- en outre, Danone participe, au travers de coalitions impliquant plusieurs partenaires, à des projets d'intérêt public visant à soutenir le développement des communautés les plus vulnérables au sein de sa chaîne de valeur. Les équipes en charge de ces projets consultent une multitude d'acteurs (experts locaux, ONG, universités, entreprises, coopératives représentant les intérêts des travailleurs, communautés) pour mieux comprendre les points de vue et les intérêts des travailleurs (notamment les catégories vulnérables telles que les femmes et les travailleurs saisonniers).

Dialogue avec les parties prenantes

Le processus de dialogue avec les parties prenantes du Groupe est présenté au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*. Danone s'appuie sur différentes méthodes sur mesure, pour dialoguer avec les différentes catégories de travailleurs de sa chaîne de valeur. Les initiatives spécifiques de dialogue avec les parties prenantes pour les travailleurs de la chaîne de valeur sont présentées ci-dessous.

Processus de dialogue avec les représentants des chauffeurs routiers voyageant à travers l'Europe, comprenant des catégories vulnérables telles que les travailleurs migrants

Le partenariat de Danone avec la Fondation RTDD soutient la transparence de la chaîne d'approvisionnement et l'amélioration des conditions de travail des chauffeurs routiers grâce au partage de données et à la collaboration entre pairs. L'efficacité du processus sera mesurée par l'engagement des fournisseurs et les plans d'atténuation mis en œuvre, tels que l'amélioration de la clarté des fiches de paie et une meilleure communication avec les conducteurs concernant leurs droits.

Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur

Outre les neuf accords-cadres internationaux conclus entre Danone et l'UITA, la convention collective de 2005 consacrée aux Principes Sociaux Fondamentaux s'applique aux travailleurs de la chaîne de valeur du Groupe. Cet ensemble de principes porte sur le travail des enfants, le travail forcé, la discrimination, la liberté d'association et le droit à la négociation collective, la santé et la sécurité au travail, les heures de travail et la rémunération. Il a été intégré aux Danone Sustainability Principles (Principes de Développement Durable de Danone) et à la Sustainable Sourcing Policy (Politique d'Achats Durables), tous deux inclus dans les contrats avec les fournisseurs.

4.4.2.3 Impacts, risques et opportunités matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur

Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels

L'analyse de double matérialité du Groupe permettant d'identifier ses impacts, risques et opportunités est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*. En ce qui concerne précisément les impacts, risques et opportunités liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, les experts ont basé leur étude sur les deux analyses d'impact en matière de droits humains décrites au chapitre 4.4.1 *Personnel de l'entreprise (ESRS S1)*.

L'évaluation globale de l'impact social et environnemental de 2017, menée à travers les 20 principales catégories d'achats de Danone, a permis d'analyser les risques à l'aide d'une liste de contrôle établie à partir des normes ISO 26000, GRI G4 et SA 8000. Cette évaluation se concentrait principalement sur les impacts potentiels des produits achetés au regard du droit du travail et des droits humains. L'analyse a également permis de mesurer les impacts sur les pratiques de commerce équitable et les enjeux environnementaux. Elle a ainsi identifié deux catégories prioritaires nécessitant une attention particulière en matière de droits humains dans la chaîne de valeur :

- les travailleurs employés via des prestataires de main-d'œuvre externes (abordé dans le chapitre 4.4.1 *Personnel de l'entreprise (ESRS S1)* ; et
- quatre matières premières agricoles (huile de palme, cacao, sucre de canne et fruit), dont les principaux risques résident au niveau des exploitations agricoles et des plantations en amont de la chaîne d'approvisionnement de Danone. Les risques associés à ces matières premières sont caractéristiques des chaînes de valeur agricoles, dont des préoccupations portant sur les conditions de travail, la santé et la sécurité, le travail forcé et le travail des enfants.

L'analyse d'impact des sujets saillants en matière de droits humains initiée en 2021, avec le soutien de Shift, le principal centre d'expertise sur les UN Guiding Principles on Business and Human Rights (Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, UNGP), a confirmé les catégories prioritaires précédemment identifiées.

Présentation des impacts et risques matériels

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Danone a identifié les impacts et risques matériels suivants liés aux travailleurs de la chaîne de valeur :

Impacts et risques liés aux travailleurs de la chaîne de valeur	Catégorie
Travail des enfants Le travail des enfants peut priver les enfants de leur enfance, de leur potentiel et de leur dignité, entraver leur scolarité et nuire à leur développement physique et mental. Cette pratique peut perpétuer les cycles de pauvreté et d'exploitation.	Impact négatif
Travail forcé Le travail forcé a des conséquences physiques, mentales et économiques significatives sur les individus, réduisant leur vie à des conditions d'esclavage, de pauvreté, d'endettement et portant atteinte à leur droit fondamental de mener une vie digne. Les populations vulnérables les plus exposées au risque de travail forcé comprennent les travailleurs migrants et saisonniers, ainsi que les personnes embauchées par l'intermédiaire d'agences de travail temporaire.	Impact négatif
Discrimination et/ou harcèlement Le manque d'inclusion et les atteintes aux droits humains peuvent avoir un impact négatif sur les conditions de travail, affecter considérablement la santé mentale et physique des personnes visées et avoir de plus grandes conséquences socio-économiques.	Impact négatif
Horaires de travail et période de repos adéquate Des horaires de travail excessifs ou le refus d'accorder des périodes de repos adéquates aux travailleurs peuvent induire une dégradation de la santé physique et mentale, une augmentation du risque d'accidents du travail et des difficultés à respecter le droit à la vie privée et familiale.	Impact négatif
Salaire décent Des travailleurs ne percevant pas un salaire décent peuvent se retrouver dans l'incapacité de subvenir à leurs besoins essentiels ou à ceux de leur famille. Ce droit fondamental à un salaire décent peut avoir un impact sur d'autres droits humains, tels que la santé et l'éducation.	Impact négatif
Négociation collective Dans certains pays, les droits des travailleurs à la liberté d'association et à la négociation collective ne sont pas reconnus ou appliqués, ce qui peut nuire à leurs conditions de travail et avoir d'autres effets négatifs tels qu'un salaire inadéquat, des horaires de travail excessifs, de la discrimination et du harcèlement.	Impact négatif
Santé, sécurité et bien-être Les travailleurs peuvent être confrontés à des risques physiques et psychosociaux en matière de santé et de sécurité, y compris des incidents pouvant avoir de graves conséquences (maladies professionnelles, stress, blessures ou décès) susceptibles d'entraver la capacité des salariés à travailler et à gagner leur vie sur le long terme, et impliquant également des conséquences socio-économiques collectives significatives.	Impact négatif
Risque de réputation lié à des violations des droits humains Des violations des droits humains dans sa chaîne de valeur pourraient nuire à la réputation de Danone. Les avertissements publics lancés par les médias, les ONG et les lanceurs d'alerte pourraient lui faire une mauvaise publicité, et ainsi avoir un impact négatif sur ses ventes et sa rentabilité.	Risque
Contrôle réglementaire en cas de violations des droits humains Des organismes de réglementation pourraient renforcer leur surveillance des activités et des chaînes d'approvisionnement de Danone s'ils identifient des violations des droits humains, ce qui pourrait entraîner des actions coercitives, des risques de litiges et des amendes significatives.	Risque
Interruption de la production en cas de violations des droits humains Les violations des droits humains au sein de la chaîne de valeur de Danone pourraient déclencher des grèves ou des contestations sociales, conduisant à des pertes de journées de travail et des interruptions d'approvisionnement. Ces dernières pourraient entraîner une diminution de la productivité, des arrêts de production, des retards opérationnels et des pertes financières.	Risque

Remarque : Ces impacts et risques sont évalués sur une base brute, c'est-à-dire avant toute action mise en œuvre par Danone. L'analyse de double matérialité de Danone est présentée au chapitre 4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*.

4.4.2.4 Gestion des impacts et risques matériels

Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur

	Politiques de Danone		
Impacts et risques liés aux travailleurs de la chaîne de valeur	**Politique en matière de Droits Humains**	**Principes de Développement Durable de Danone**	**Politique d'Achats Durables**
Travail des enfants	x	x	x
Travail forcé	x	x	x
Discrimination et/ou harcèlement	x	x	x
Horaires de travail et périodes de repos adéquates	x	x	x
Salaire décent	x	x	x
Négociation collective	x	x	x
Santé, sécurité et bien-être	x	x	x
Risque de réputation lié à des violations des droits humains	x	x	x
Contrôle réglementaire en cas de violations des droits humains	x	x	x
Interruption de la production en cas de violations des droits humains	x	x	x

L'ensemble des politiques présentées dans ce chapitre est décrite dans le tableau de présentation des politiques du chapitre 4.2.6 *Informations transversales*.

Human Rights Policy (Politique en matière de Droits Humains)

La Politique en matière de Droits Humains réaffirme l'engagement de Danone à respecter et à renforcer les droits humains dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, y compris chez ses fournisseurs.

Principes de Développement Durable de Danone

Afin d'étendre les Principes de Développement Durable (DSP) à ses partenaires commerciaux, Danone a formellement spécifié ses attentes dans le Danone Sustainability Principles for Business Partners (Principes de Développement Durable de Danone destinés aux Partenaires Commerciaux), un document public disponible sur le site internet de Danone. Pour les fournisseurs directs, dont les agriculteurs, Danone exige que les contrats prévoient des clauses contraignantes de mise en œuvre des DSP dans les opérations des fournisseurs et d'application de principes similaires en amont dans leur chaîne d'approvisionnement.

Politique d'Achats Durables

La Politique d'Achats Durables a été élaborée en 2024 en s'appuyant sur les DSP. En ce qui concerne les travailleurs de la chaîne de valeur, les dix principes sociaux de la politique ont permis d'approfondir le dialogue avec des experts internes et externes, des ONG et des représentants du personnel. À titre d'exemple, elle précise que les salaires doivent être directement versés aux travailleurs, à échéance et dans leur intégralité, et que toute retenue non imposée par la loi doit être approuvée par ces derniers.

La Politique d'Achats Durables s'applique à tous les 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. Danone a commencé à s'engager avec ses fournisseurs stratégiques, et poursuivra en premier lieu le déploiement de son processus de diligence raisonnable sur la base d'une approche fondée sur les risques. Danone a conscience du rôle essentiel de ses fournisseurs dans la mise en œuvre de sa Politique d'Achats Durables sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement étendue. Aussi sont-ils tenus de répercuter les dispositions obligatoires équivalentes à cette politique dans leur propre chaîne d'approvisionnement.

Actions relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur

Impacts liés aux travailleurs de la chaîne de valeur	Collaborer avec des non-agriculteurs de rang 1	Travailler avec les agriculteurs	Collaborer avec les travailleurs des secteurs de la collecte et du recyclage des déchets	Répondre aux défis de la chaîne d'approvisionnement amont [(a)]
Travail des enfants	x	x	x	x
Travail forcé	x	x	x	x
Discrimination et/ou harcèlement	x	x		x
Horaires de travail et période de repos adéquate	x	x	x	x
Salaire décent	x	x	x	x
Négociation collective	x		x	x
Santé, sécurité et bien-être	x	x		x
Risque de réputation lié à des violations des droits humains	x	x		
Contrôle réglementaire en cas de violations des droits humains	x	x		
Interruption de la production en cas de violations des droits humains	x	x		

(a) Les actions mises en œuvre s'appliquent uniquement à certains travailleurs dans cette catégorie.

Collaborer avec des non-agriculteurs de rang 1

Dans le cadre de son programme RESPECT, Danone met en œuvre un processus de diligence raisonnable en matière d'approvisionnement responsable afin de s'assurer que ses fournisseurs de rang 1 (hors producteurs de lait) respectent les DSP et, petit à petit, sa Politique d'Achats Durables. Cette démarche implique de collaborer avec les fournisseurs, de les évaluer, de réaliser des audits et l'obligation de remédier aux non-conformités critiques mises au jour par ces audits.

Le programme RESPECT, qui s'aligne sur les principes énoncés dans les UNGP relatifs aux droits humains et aux activités, s'articule autour de quatre grands piliers : évaluation des risques ESG des fournisseurs de rang 1, auto-évaluations, évaluations sur site commanditées par Danone et réalisées par des experts tiers, et dialogue continu avec les fournisseurs et suivi des mesures correctives.

Évaluation des risques ESG des fournisseurs de rang 1 et auto-évaluations

Depuis 2024, Danone renforce continuellement son programme RESPECT au moyen d'un outil d'évaluation des risques ESG qui a permis la mise en œuvre d'un processus de diligence raisonnable plus adapté et proactif, mettant l'accent sur les impacts en matière de droits humains. Par ailleurs, Danone impose aux fournisseurs de rang 1 dans le périmètre de remplir un questionnaire d'auto-évaluation de leur performance en matière de durabilité via la plateforme Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) ou la plateforme EcoVadis, selon la catégorie à laquelle ils appartiennent. Ces plateformes génèrent des tableaux de bord permettant d'évaluer des dimensions liées aux normes du travail, à la santé et à la sécurité, aux pratiques environnementales et à l'éthique des affaires.

Évaluations sur site (audits)

Danone identifie les fournisseurs à haut risque ou hautement prioritaires afin de mener des évaluations sur site (audits). Le plan d'audit 2025 a été conçu selon l'approche interne mise en place depuis 2020, qui conjugue les risques liés aux droits humains et le niveau de dépenses. En s'appuyant sur cette analyse, l'équipe chargée du programme RESPECT a collaboré avec les équipes Achats à travers le monde pour établir le plan d'audit 2025, sélectionnant 350 sites à haut risque ou hautement prioritaires pour les audits, pour effectuer une évaluation sur site, conformément au protocole *Sedex Members Ethical Trade Audit* (SMETA). Ce protocole permet d'évaluer des dimensions liées aux normes du travail, à la santé et à la sécurité, aux pratiques environnementales et à l'éthique des affaires. Les audits sont réalisés par des tiers experts. Via la plateforme Sedex, Danone peut également accéder à des rapports d'audits commandités par ses pairs sur leurs fournisseurs communs et participe à la reconnaissance mutuelle des audits par l'initiative AIM-Progress.

Dialogue continu avec les fournisseurs et suivi des mesures correctives

À l'issue des audits, Danone a pour objectif d'établir un dialogue régulier avec ses fournisseurs de rang 1 sur leurs pratiques commerciales responsables et de contrôler la mise en œuvre des mesures correctives identifiées lors des audits, dont ceux commandités par ses pairs sur des fournisseurs communs. Pour accompagner les fournisseurs à travers le monde et assurer le suivi des audits, l'équipe RESPECT dispose de ressources dédiées en Asie et en Amérique latine. Leur mission consiste à aider les fournisseurs à élaborer leurs plans d'action correctifs en leur apportant une expertise et des ressources ainsi qu'en dialoguant régulièrement avec eux, dans l'optique de faire clôturer l'audit après vérification par l'auditeur, conformément à la méthodologie SMETA.

Travail collectif et renforcement des capacités des fournisseurs

Danone est un membre actif d'AIM-Progress, une initiative industrielle qui soutient la promotion des droits humains dans les chaînes d'approvisionnement par le biais de pratiques d'achats responsables. Le renforcement des capacités est un pilier essentiel de l'initiative, que Danone soutient en organisant des événements pour les fournisseurs avec d'autres acteurs du secteur. L'objectif de ces événement est de sensibiliser aux droits humains, aux processus de diligence raisonnable et aux pratiques d'approvisionnement durable, et d'aborder des sujets clés en matière d'approvisionnement. Depuis 2023, ces événements sont axés sur l'Inde.

En 2023 et 2024, Danone a participé à un projet pilote avec l'AIM-Progress et Oxfam visant à accompagner les fournisseurs logistiques européen dans l'amélioration de leurs mécanismes de réclamation, entraînant des retombées positives sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe.

Travailler avec les agriculteurs

Programmes dédiés aux agriculteurs

Les équipes globales, régionales et locales du Groupe travaillent main dans la main avec des agriculteurs, des fournisseurs et des partenaires techniques pour élaborer des plans d'action et des feuilles de route visant une amélioration continue vers des exploitations plus résilientes, durables et économiquement viables. Chaque exploitation bénéficie d'une feuille de route adaptée à sa situation et un suivi régulier est mis en place afin de déterminer les mesures que Danone doit prendre pour l'aider à progresser. Les agriculteurs sont au cœur du développement des projets, garantissant qu'ils aient un impact positif sur leurs moyens de subsistance en améliorant la résilience et la viabilité économique de leurs exploitations.

Au Mexique, de nombreux agriculteurs et communautés sont en situation de vulnérabilité. En effet, 76 % de la population n'est pas affiliée à la sécurité sociale et n'a donc pas accès aux services de protection sociale et de soins de santé. Dans le cadre de son projet Madre Tierra avec des producteurs de fraises au Mexique, Danone Ecosystem et ses partenaires de projet ont mis en place des programmes visant à soutenir les communautés de petits exploitants agricoles, y compris les femmes entrepreneurs, et à apporter des solutions de garde d'enfants pour permettre aux femmes de travailler.

Pour soutenir les agriculteurs à l'échelle mondiale, Danone a mis au point divers outils et ressources d'évaluation, ainsi que des mécanismes de partage de connaissances, incluant des événements destinés aux agriculteurs, des séances de coaching et le site internet Centre de Connaissances de l'Agriculture Régénératrice Danone. Lancé en 2021, ce site internet fournit des ressources sur les pratiques d'agriculture régénératrice qui vise à développer les compétences des agriculteurs internes et externes à la chaîne d'approvisionnement de Danone, ainsi que de ses techniciens de terrain et partenaires. En 2022, le site a été traduit dans neuf langues, le rendant plus inclusif et accessible pour le réseau mondial d'agriculteurs de Danone. Il complète le module *e-learning* également déployé en 2021 pour les salariés de Danone qui couvre les trois piliers de son Regenerative Agriculture Program (Programme d'Agriculture Régénératrice), ainsi que les mesures prises par ses marques pour les mettre en œuvre.

Le Groupe s'engage aussi à améliorer les moyens de subsistance et les conditions des agriculteurs et des travailleurs agricoles, afin de rendre le secteur plus attractif pour les générations futures. Par exemple, en octobre 2025, Danone a lancé la Danone Milk Academy pour doter les producteurs laitiers partenaires des connaissances et des outils dont ils ont besoin pour s'adapter et prospérer en tant qu'entreprises modernes et résilientes. Voir le chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)* pour plus d'informations.

Atténuation des impacts matériels par le biais de modèles d'achats

Danone travaille avec des producteurs aux États-Unis et en Europe pour développer des contrats innovants d'une durée moyenne de trois à cinq ans afin de donner aux agriculteurs davantage de visibilité et de stabilité financière.

Ces contrats à long terme dits CPM (*Cost Performance Model*) 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. En 2025, 54,0 % du lait collecté en Europe (38 % en 2024) et 42,0 % du lait collecté aux États-Unis (32 % en 2024) proviennent de producteurs sous contrats CPM. Au total, 30,0 % du lait collecté par Danone était couvert par des contrats CPM (24 % en 2024).

Soutenir des initiatives en faveur des travailleurs de la chaîne de valeur de la collecte et du recyclage

Danone Ecosystem a lancé des projets de recyclage inclusifs pour soutenir les travailleurs du secteur de la collecte dans trois pays : l'Argentine, la France et l'Indonésie avec différentes formes (par exemple des coopératives de travailleurs supervisant le processus de collecte, de tri et de vente des plastiques directement aux usines de recyclage). Les travailleurs peuvent ainsi bénéficier d'un environnement de travail sûr, percevoir des salaires décents et avoir une meilleure protection sociale.

En outre, en 2025, Danone a rejoint l'Initiative de circularité équitable (FCI) qui rassemble les entreprises autour de l'objectif de garantir le respect des droits humains des travailleurs du secteur informel des déchets et la reconnaissance de leur rôle essentiel dans les chaînes de valeur circulaires.

Danone s'est engagé à hauteur de 15 millions de dollars dans l'Ocean Fund I en Asie et de 15 millions de dollars dans le fonds LAC, afin de soutenir des projets visant à accroître la collecte des plastiques, à développer l'accès à des matériaux recyclés de haute qualité et à renforcer les chaînes de valeur locales. À ce jour, le Circulate Capital Ocean Fund a investi plus de 69,8 millions de dollars en Asie du Sud et du Sud Est, tandis que le fond LAC a investi plus de 27,4 millions de dollars en Amérique latine et dans les Caraïbes. En 2025, les entreprises du portefeuille du Circulate Capital Ocean Fund ont permis d'éviter le rejet de 176 347 tonnes métriques de déchets plastiques dans l'environnement, et celles du portefeuille du fond LAC ont évité 75 852 tonnes métriques supplémentaires. Depuis la création de chacun des fonds, les moyens de subsistance d'environ 8 600 travailleurs tout au long de la chaîne de valeur du recyclage ont été améliorés. En 2025, Danone a par ailleurs engagé 20 millions de dollars dans le Circulate Capital Asia Fund II pour la région Asie du Sud et du Sud Est, avec un accent particulier sur l'Indonésie. Cette initiative vise à améliorer la gestion des déchets, à créer des offres d'emploi plus fiables et plus sûres pour les travailleurs de la chaîne de valeur de la collecte et du recyclage, et à fournir une assistance ainsi qu'un accompagnement technique pour veiller à la conformité des entreprises bénéficiaires au regard des normes de qualité mondiales.

Répondre aux défis de la chaîne d'approvisionnement amont

Les chaînes d'approvisionnement en matières premières complexes et à haut risque (par exemple l'huile de palme, la canne à sucre, le cacao et les fruits) impliquent plusieurs intermédiaires. Pour répondre aux défis de ces catégories, Danone travaille sur la traçabilité et utilise différentes approches, dont la certification, telle que les certifications Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) pour l'huile de palme et Rainforest Alliance pour le cacao. (Plus d'informations sont disponibles au chapitre 4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)*) Danone travaille également avec ses pairs sur des projets de terrain (par exemple, le Siak Pelalawan Landscape Programme). Le Siak Pelalawan Landscape Programme se penche sur des indicateurs sociaux spécifiques, tels que l'amélioration des conditions de travail dans le secteur de l'huile de palme, afin de répondre à la probabilité des risques identifiés pour les travailleurs, tels que le travail forcé, le travail des enfants, les inégalités de genre, le manque de représentation syndicale et le faible nombre d'accords de négociation collective.

Canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations et processus de remédiation

Approche générale

Danone soutient fortement une culture de prise de parole pour les travailleurs de sa chaîne de valeur, sans crainte des représailles à l'encontre de ceux qui signalent des violations réelles ou présumées des DSP ou de la Politique d'Achats Durables.

Plusieurs canaux sont à disposition des travailleurs :

- les fournisseurs et leurs salariés, les travailleurs externes, les communautés ainsi que les autres parties prenantes peuvent effectuer des signalements à Danone à tout moment, en cas de violation réelle ou présumée des DSP ou de la Politique d'Achats Durables, par téléphone ou en ligne, via la Danone *Ethics Line* (DEL) disponible à l'adresse suivante : www.danoneethicsline.com. La DEL est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)* ;
- parallèlement, Danone a mis en place un processus spécifique pour traiter les réclamations ou les alertes relatives aux travailleurs du secteur des matières premières agricoles qui sont transmises au Groupe par d'autres moyens : médias, ONG, investisseurs, etc ;
- Danone exige également de ses fournisseurs qu'ils mettent en place des mécanismes de réclamation efficaces permettant de faire part de préoccupations liées au travail. En 2023/2024, Danone a participé à un projet pilote visant à aider un groupe de fournisseurs européens de logistique à améliorer leurs mécanismes de réclamation ;
- enfin, les préoccupations des travailleurs révélées par les audits SMETA des fournisseurs sont traitées et font l'objet de mesures de remédiation dans le cadre du programme RESPECT présenté au chapitre suivant.

Gestion des réclamations et des préoccupations relatives aux matières premières

Depuis 2019, Danone a mis en place un mécanisme de réclamation spécifique pour l'huile de palme, avec le soutien d'*Earthworm Foundation* (disponible sur le site internet de Danone). Ce mécanisme est également utilisé pour d'autres matières premières.

Une équipe dédiée se réunit régulièrement pour traiter toutes les alertes des ONG et des médias. En cas de suspicion de non-conformité à l'encontre de producteurs, le Groupe mène une enquête avec le soutien d'experts internes et externes, et avec fournisseurs de rang 1 concernés, lorsque les allégations ont eu lieu plus loin dans la chaîne, comme avec des fournisseurs de rang 3 ou 4. Si des non-conformités à faible risque sont confirmées, Danone demande aux producteurs d'établir un plan d'action pour y remédier. En cas de non-conformités à haut risque, ce qui est arrivé le plus souvent pour l'huile de palme, le Groupe collabore avec ses fournisseurs de rang 1 et peut décider de suspendre les producteurs en infraction jusqu'à ce qu'ils justifient de progrès concrets en accord avec leurs engagements. Danone informe tous ses fournisseurs actifs des décisions de suspension. Le producteur suspendu n'est autorisé à réintégrer la chaîne d'approvisionnement du Groupe qu'après avoir démontré les progrès accomplis et obtenu l'autorisation de Danone.

En 2025, Danone a enregistré 20 nouvelles préoccupations liées à la déforestation et/ou à des violations des droits humains, parmi lesquelles 14 concernaient l'huile de palme et six d'autres matières premières. 14 d'entre elles ont été clôturées, car elles n'étaient pas liées à la chaîne d'approvisionnement de Danone, et six font actuellement l'objet d'une enquête. Au total, le Groupe suit neuf préoccupations portées à son attention par des organisations telles que Earthworm Foundation, Chain Reaction Research, Global Witness et Friends of the Earth. Conformément au mécanisme de réclamation de Danone, ces préoccupations font l'objet d'une enquête et sont suivies en concertation avec les parties concernées ainsi que les ONG et experts qui les accompagnent.

4.4.2.5 Indicateurs et cibles relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur

Cibles liées aux travailleurs de la chaîne de valeur

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone s'est fixé un objectif concernant les travailleurs de sa chaîne de valeur. Danone a commencé par déployer la Politique d'Achats Durables auprès de ses fournisseurs stratégiques, et poursuivra ce déploiement sur la base d'une approche fondée sur les risques, dans le cadre de la première étape de son processus de diligence raisonnable.

Indicateur clé de performance	Année de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025
Part des fournisseurs [(a)] chez qui la politique d'approvisionnement responsable a été déployée (mesurée en pourcentage des dépenses)	2023	2030	100 %	N/A [(b)]	10,0 %	20,0 %

(a) Fournisseurs ayant une relation commerciale directe avec Danone (de rang 1), sauf agriculteurs.
(b) Politique déployée en 2024.

Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, les objectifs des indicateurs clés de performance liés aux travailleurs de la chaîne de valeur pour 2030 sont amenés à évoluer dans le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour plus d'informations).

Indicateurs relatifs au programme RESPECT

Danone évalue l'efficacité de son programme RESPECT grâce aux trois indicateurs clés de performance suivants :

Indicateurs clés de performance du programme RESPECT	2024	2025
Indicateur RESPECT n° 1 : pourcentage des dépenses de Danone couvertes par le programme RESPECT pour le périmètre considéré [(a)], soit :	70,8 %	85,6 %
Entités fournisseurs enregistrées sur les plateformes Sedex ou EcoVadis	3 159	3 553
Indicateur RESPECT n° 2 : taux de réalisation du plan d'audit SMETA annuel	90,2 %	86,9 %
Indicateur RESPECT n° 3 : pourcentage d'audits SMETA [(b)] ayant identifié des non-conformités critiques clôturés dans le délai défini par l'auditeur [(c)]	80,9 %	83,9 %
Sites ayant réalisé un audit sur site ou en ligne	92	299
Audits SMETA réalisés auprès des fournisseurs à l'initiative du Groupe ou de ses pairs, et auxquels Danone a eu accès	531	691

(a) Le lait cru (programmes avec les agriculteurs décrits ci-dessous), l'immobilier et les services fiscaux sont exclus du périmètre du programme.
(b) Demandés par Danone ou par des pairs à propos de fournisseurs communs.
(c) Dans la plupart des cas, les non-conformités critiques étaient liées à la santé et à la sécurité, aux heures de travail et à la rémunération.

Dans le cadre du programme RESPECT, les audits SMETA ont permis d'identifier les non-conformités suivantes :

Non-conformités	2024	2025
NOMBRE TOTAL DE NON-CONFORMITÉS CRITIQUES IDENTIFIÉES	**480**	**587**
POURCENTAGE DE NON-CONFORMITÉS CRITIQUES EN LIEN AVEC :		
Travail forcé	2,7 %	– %
Travail des enfants	0,4 %	0,7 %
Santé et sécurité	58,3 %	51,8 %
Discrimination	0,6 %	0,1 %
Liberté d'association et droit à la négociation collective	– %	0,1 %
Horaires de travail et rémunération	28,1 %	31,0 %
Pratiques environnementales	5,8 %	5,3 %
Éthique des affaires	– %	0,9 %
Autres	3,7 %	10,1 %

Toutes les non-conformités critiques reportées ci-dessus ont fait l'objet d'un suivi et sont soit résolues, soit en cours de correction avec les fournisseurs. De plus amples informations sur les actions de remédiation associées sont fournies au chapitre ci-dessus.

Indicateurs relatifs à l'engagement des agriculteurs

Indicateurs relatifs aux contrats CPM	2024	2025
Lait collecté auprès de producteurs sous contrat CPM – Europe	38,0 %	54.0%
Lait collecté auprès de producteurs sous contrat CPM – États-Unis	32,0 %	42.0%
Lait collecté auprès de producteurs sous contrat CPM – Monde	24,0 %	30.0%

4.4.3 COMMUNAUTÉS AFFECTÉES (ESRS S3)

4.4.3.1 Présentation des communautés susceptibles d'être affectées par les activités ou la chaîne de valeur de Danone

À travers son analyse de double matérialité, Danone a identifié les communautés suivantes, susceptibles d'être affectées par ses décisions opérationnelles, ses activités et celles de sa chaîne de valeur :

- les communautés vivant à proximité des bassins versants où Danone effectue des prélèvements d'eau ;
- les communautés se trouvant le long de la chaîne de valeur de Danone, par exemple, les communautés affectées par l'exploitation des installations des fournisseurs ou par les activités des prestataires de services de logistique ou de distribution, avec une attention particulière aux communautés agricoles vivant à proximité des sites de production laitière de Danone ;
- les communautés se trouvant à l'une ou aux deux extrémités de la chaîne de valeur (par exemple, à proximité des sites de dépôt de déchets ou de recyclage, ou sur des terres converties en surfaces agricoles) dont les travailleurs du secteur de la collecte dans la chaîne de valeur du plastique et les communautés potentiellement déplacées à la suite du changement d'utilisation des terres du fait de l'achat de matières premières en amont ; et
- les communautés de peuples autochtones.

4.4.3.2 Relations avec les parties prenantes

Comprendre les communautés affectées

Danone prend des mesures pour comprendre et répondre aux préoccupations des communautés affectées. Le Groupe s'engage auprès d'un grand nombre de parties prenantes pour comprendre leurs besoins et leurs préoccupations, tout en poursuivant des objectifs communs. En 2021, le Groupe a mené une vaste consultation mondiale auprès de plus de 380 parties prenantes, dont plus de 230 acteurs externes, parmi lesquels des représentants des pouvoirs publics, des universitaires, des experts, 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. Dans ce cadre, des experts externes en droits humains, droit du travail, et sujets relatifs à l'eau et à la circularité ont été consultés, parmi lesquels des organisations aux connaissances reconnues sur ces questions et avec de l'expérience auprès des communautés sur le terrain, telles que SHIFT, la Fair Labour Association, ProForest et 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). Ce processus a permis aux parties prenantes d'identifier les sujets qu'elles considéraient comme devant faire partie des priorités du Groupe à court, moyen et long termes (sur un horizon maximum de dix ans).

De plus amples informations sur le dialogue avec les parties prenantes au niveau du Groupe sont présentées au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*.

Dialogue avec les communautés affectées

Au niveau local, de nombreuses entités de Danone mettent en place des initiatives permettant de consulter les communautés affectées et gérer les impacts.

Par exemple, depuis 2021, Danone Mexico a déployé une stratégie globale visant à favoriser les relations avec les communautés. Cette approche a été développée pour identifier et gérer de manière proactive les risques sur les sites opérationnels, afin d'assurer un impact positif sur les activités et les communautés. Le processus d'étalonnage constitue un aspect essentiel de cette stratégie. Il comprend l'évaluation du niveau d'exposition de chaque site et leur classement selon leur profil de risque. Danone peut ainsi adapter ses stratégies de dialogue et de mitigation en conséquence. L'une des étapes clés a été la formation de plus de 150 salariés, impactant directement plus de 30 000 personnes grâce à des projets communautaires tels que la collecte des eaux de pluie, l'agriculture résiliente, les dons d'eau potable saine et les programmes de reforestation. Ces initiatives ont été conçues en collaboration avec les communautés pour garantir que leur voix soit entendue et leurs besoins satisfaits. Cette approche a permis d'améliorer la stabilité opérationnelle et de favoriser une image positive ainsi que des relations solides avec les communautés que Danone accompagne au Mexique. Ce modèle réussi inspire désormais les activités mondiales de Danone, encourageant des initiatives et des stratégies similaires à travers le monde.

Danone a également développé la méthodologie SPRING comme outil d'aide à la gestion de l'eau. Cette méthodologie détaillée a été dévoilée lors de la semaine mondiale de l'eau (World Water Week) en 2025 et comprend des recommandations sur la manière de surveiller et de dialoguer efficacement avec les communautés vivant à proximité des bassins versants de Danone. L'outil SPRING est en cours de déploiement à l'échelle mondiale, et environ 60 sites de Danone appliquent désormais ses recommandations.

Par ailleurs, Danone a commencé à déployer le programme Citizen Factories sur dix sites prioritaires en 2025. Ce programme est conçu pour fournir un cadre structuré de dialogue entre les usines et les communautés et comprend une cartographie des parties prenantes, des mécanismes de dialogue et la co-création de projets locaux. Son objectif est de garantir un dialogue cohérent, transparent et pertinent qui répond aux besoins des communautés tout en consolidant la légitimité sociale de Danone.

4.4.3.3 Impacts matériels liés aux communautés affectées

Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels

L'analyse de double matérialité du Groupe permettant d'identifier ses impacts, risques et opportunités est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2).*

À travers son analyse de double matérialité et en collaboration avec Ksapa, une entreprise de conseil spécialisée dans les droits humains, Danone a identifié les impacts potentiels sur les communautés affectées par ses décisions commerciales, ses activités et sa chaîne de valeur. L'analyse comprenait les éléments suivants :

- l'analyse des rapports publics et des données internes relatives aux impacts potentiels sur les communautés affectées spécifiques aux principales zones géographiques et aux opérations commerciales de Danone, y compris les données portant sur la circularité du plastique et la gestion des déchets ;
- les travaux de recherche sur les matières premières à haut risque (liées à la déforestation et au changement d'affectation des terres) ;
- l'analyse d'impact des sujets saillants en matière de droits humains de Danone (réalisée en 2021 par l'expert en droits humains *Shift*). Plus d'informations sur l'analyse d'impact des sujets saillants en matière de droits humains sont disponibles au chapitre 4.4.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)* ; et
- des entretiens avec des experts internes sur les communautés affectées, les droits humains, l'approvisionnement durable, l'agriculture régénératrice, la gestion des bassins versants et la circularité du plastique.

L'analyse des impacts potentiels et des actions pertinentes à mener avec les communautés affectées a été développée par les équipes de Danone chargée du Développement Durable au niveau mondial, en collaboration avec les *Country Business Units* (CBUs), qui travaillent directement sur le terrain avec les communautés et les parties prenantes locales.
En outre, l'enquête annuelle Danone Way a été actualisée pour inclure une section sur les communautés affectées. Elle a été envoyée à l'ensemble des CBUs de Danone à travers le monde. Les données de cette enquête permettent d'obtenir une compréhension de base sur le processus d'identification des communautés affectées des CBUs, ainsi que les questions matérielles et les mesures prises pour dialoguer avec les communautés et répondre à leurs préoccupations.

Impacts matériels liés aux communautés affectées

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Danone a identifié les impacts matériels suivants liés aux communautés affectées :

		Position dans la chaîne de valeur			
Impacts liés aux communautés affectées	Catégorie	Amont	Activités propres	Aval	Couverture dans les ESRS
Utilisation de l'eau L'utilisation de l'eau des sources d'eau de surface et souterraine, notamment pour les activités agricoles et opérationnelles, peut avoir un impact sur la disponibilité locale de la ressource en eau et ainsi affecter les communautés.	Impact négatif	x	x		E3 E4
Pollution induite par les activités agricoles Les activités agricoles liées à la production de lait frais et de cultures peuvent avoir un impact sur la pollution de l'air, de l'eau et/ou des sols en raison notamment d'une mauvaise gestion du fumier et d'une utilisation excessive d'engrais et de pesticides. Elles peuvent ainsi avoir une incidence sur la santé et les moyens de subsistance des communautés.	Impact négatif	x			E2 E4
Pollution induite par les emballages plastiques Une mauvaise gestion de la fin de vie des emballages plastiques peut entraîner une pollution des sols et de l'eau, une détérioration de la biodiversité ainsi qu'une augmentation des émissions de gaz à effet de serre. Cela pourrait également avoir des répercussions sur l'environnement et les moyens de subsistance des communautés.	Impact négatif			x	E2 E5
Violations des droits fonciers Les violations des droits fonciers par les fournisseurs peuvent avoir de graves répercussions sur les communautés locales et les peuples autochtones. Ces impacts comprennent : ■ la perte d'accès aux terres en raison d'acquisitions forcées ou de litiges fonciers, pouvant entraîner des déplacements sans compensation équitable et la perte des moyens de subsistance ou de lieux d'importance culturel ; ■ la dégradation de l'environnement ou une réinstallation inadéquate, affectant les conditions de logement et l'accès aux ressources naturelles essentielles à la subsistance ; et ■ des menaces ou violences à l'encontre des défenseurs des droits fonciers, en particulier en réponse à des manifestations ou à des activités de plaidoyer.	Impact négatif	x			

Remarque : Ces impacts sont évalués sur une base brute, c'est-à-dire avant toute action mise en œuvre par Danone. L'analyse de double matérialité de Danone est présentée au chapitre 4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités.*

4.4.3.4 Gestion des impacts matériels

Politiques de Danone relatives aux communautés affectées

	Politiques de Danone					
Impacts liés aux communautés affectées	**Politique Eau**	**Politique Forêt**	**Politique Emballages**	**Politique d'Achats Durables**	**Politique en matière de Droits Humains**	**Principes de Développement Durable de Danone destinés aux Partenaires Commerciaux**
Utilisation de l'eau	x					x
Pollution induite par les activités agricoles	x					x
Pollution induite par les emballages plastiques			x	x		
Violations des droits fonciers		x		x	x	x

L'ensemble des politiques présentées dans ce chapitre est décrits dans le tableau de présentation des politiques du chapitre 4.2.6 *Informations transversales*.

Politique Eau

La Politique Eau intègre des dispositions spécifiques concernant les communautés vivant à proximité et autour de bassins versants et de sites de production, dans le troisième pilier stratégique « soutenir les communautés situées à proximité des sites de production et fournir un accès à l'eau aux populations vulnérables ».

Forest Policy (Politique Forêt)

La Politique Forêt reconnaît les droits fonciers des communautés et des peuples autochtones comme un principe fondamental, et notamment le respect du principe de consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause (CPLCC).

Packaging Policy (Politique Emballages)

La Politique Emballages reconnaît la contribution des travailleurs de la chaîne de valeur de la collecte et du recyclage à la circularité dans les pays où le système de gestion des déchets n'est pas encore bien établi et réglementé. Elle met l'accent sur des systèmes de collecte inclusifs, en prônant la mise en place de systèmes bien conçus de Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) et de consigne (*Deposit Return Schemes* (DRS)) pour les bouteilles et canettes d'eau et autres boissons. La réalisation de progrès significatifs implique une collaboration tout au long de la chaîne de valeur, car aucun acteur ne peut à lui seul faire évoluer le système. C'est pourquoi Danone travaille en étroite collaboration avec les communautés locales, les partenaires du secteur et les décideurs politiques pour renforcer les systèmes inclusifs de gestion des déchets.

Sustainable Sourcing Policy (Politique d'Achats Durables)

La Politique d'Achats Durables reconnaît les droits fonciers des communautés et des peuples autochtones comme l'un de ses principes sociaux fondamentaux, et notamment le respect du principe de CPLCC pour toutes les négociations. Elle recommande la formation régulière sur ce sujet des salariés concernés, afin de mieux comprendre les questions relatives aux droits fonciers chez les fournisseurs de Danone couverts par la politique. La Politique d'Achats Durables souligne également la position de tolérance zéro du Groupe à l'égard de toutes mesures de confiscation des terres, menaces, manœuvres d'intimidation, violences physiques ou poursuites judiciaires à l'encontre des défenseurs des droits humains. En outre, elle exige explicitement des fournisseurs d'emballages qu'ils fassent preuve de diligence raisonnable en ce qui concerne les travailleurs formels et informels de leur chaîne de valeur.

Human Rights Policy (Politique en matière de Droits Humains)

La Politique en matière de Droits Humains fait explicitement référence à la prise en compte des 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.

Danone Sustainability Principles for Business Partners (Principes de Développement Durable de Danone destinés aux Partenaires Commerciaux)

Les Principes de Développement Durable de Danone destinés aux Partenaires Commerciaux obligent les fournisseurs hors rang 1 à respecter les principes de CPLCC concernant les droits fonciers des communautés et des peuples autochtones. La politique exige également le respect de la Politique Eau de la part des fournisseurs, garantissant aux communautés un accès à de l'eau potable saine. En ce qui concerne les pratiques agricoles, les partenaires sont tenus de mettre en œuvre un système de gestion environnementale permettant d'identifier, de réduire et d'atténuer les impacts sur l'environnement, tout en interdisant l'utilisation de produits chimiques et d'engrais nocifs pour la santé humaine.

Actions relatives aux communautés affectées

Impacts liés aux communautés affectées	Gestion des impacts environnementaux sur les environnements des communautés	Gestion des impacts sociaux liés aux décisions d'approvisionnement en amont
Utilisation de l'eau	x	
Pollution induite par les activités agricoles	x	
Pollution induite par les emballages plastiques	x	
Violations des droits fonciers		x

Gestion des impacts environnementaux sur les environnements des communautés

Les actions relatives aux thèmes environnementaux suivants sont présentées dans les chapitres suivants du présent Document d'Enregistrement Universel :

- Impacts liés à la gestion et à la protection des ressources en eau : chapitre 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3)* ;
- Impacts liés à la pollution induite par les activités de Danone et les pratiques agricoles : chapitre 4.3.2 *Pollution (ESRS E2)* ; et
- Impacts liés à la gestion de la fin de vie des matériaux (plastiques et circularité, par exemple) : chapitres 4.3.2 *Pollution (ESRS E2)* et 4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5).*

Gestion des impacts sociaux liés aux décisions d'approvisionnement en amont

Danone a défini des stratégies d'approvisionnement spécifiques aux matières premières clés associées à des risques élevés de déforestation, ce qui lui permet d'adopter une approche ciblée visant à éviter les impacts négatifs sur les forêts.

Danone prend en compte les impacts sur les communautés dans les processus de certification des matières premières (Pro-Terra pour le soja, Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) pour l'huile de palme, Rainforest Alliance pour le cacao, etc.) qui garantissent le respect des normes sociales et environnementales.

Conformément aux recommandations de l'OCDE, Danone a mis en œuvre un processus de diligence raisonnable fondé sur les risques qui permet d'identifier, de prévenir, d'atténuer et de communiquer efficacement les risques ou les impacts sur les communautés, liés à des enjeux fonciers lorsque ces droits peuvent être à risque au sein de la chaîne de valeur.

Afin d'accroître la fiabilité de sa chaîne de valeur et de protéger les communautés proches de ses activités, le Groupe met également en œuvre le programme RESPECT afin d'évaluer la performance de ses fournisseurs de rang 1 sur le plan social. Plus d'informations sur le programme RESPECT sont présentées au chapitre 4.4.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)* de ce Document d'Enregistrement Universel.

Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant de faire part de ses préoccupations

La Danone *Ethics Line* (DEL) est le canal principal de Danone que les parties prenantes, y compris les communautés affectées peuvent utiliser pour faire part de leurs préoccupations. De plus amples informations sur la DEL sont fournies au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)* du Document d'Enregistrement Universel.

En outre, Danone a mis en place des mécanismes d'alerte et de réclamation spécifiques à certaines zones géographiques :

- à Évian, un mécanisme de réclamation enregistre les plaintes des membres de la communauté à l'intention de l'équipe de direction ;
- à Wexford (Irlande), des panneaux indiquant les coordonnées de l'agent de liaison communautaire sont placés à l'extérieur des portes de l'usine pour permettre aux membres de la communauté de faire part de leurs préoccupations ;
- en Indonésie, certains sites de production disposent d'un Responsable Dialogue avec les Parties Prenantes chargé de recueillir les observations, dont les réclamations, de la communauté et de traiter les problèmes soulevés.

4.4.3.5 Indicateurs et cibles relatifs aux communautés affectées

En raison de recoupements significatifs avec les indicateurs relatifs à d'autres sujets de durabilité, plusieurs des priorités identifiées en lien avec les communautés affectées sont abordées dans d'autres chapitres de ce Document d'Enregistrement Universel tel qu'indiqué par référence le cas échéant. Les indicateurs et cibles relatifs aux impacts environnementaux de Danone sont présentés dans les chapitres de ce Document d'Enregistrement Universel indiqués ci-dessous :

- indicateurs et cibles relatifs à la gestion des ressources eau : chapitre 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3)* ;
- indicateurs et cibles relatifs à la pollution des sols, de l'air et de l'eau induite par les activités de Danone et les activités agricoles : chapitre 4.3.2 *Pollution (ESRS E2)* ;
- indicateurs et cibles relatifs à la gestion de la fin de vie des matériaux (plastiques, par exemple) : chapitres 4.3.2 *Pollution (ESRS E2)* et 4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5);*
- indicateurs et cibles relatifs à la déforestation, aux droits fonciers et aux moyens de subsistance : chapitre 4.3.5 *Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)* ; et
- indicateurs relatifs aux droits humains et au mécanisme de réclamation : chapitre 4.4.1 *Personnel de l'entreprise (ESRS S1).*

En outre, les informations concernant les communautés affectées, y compris les potentielles réclamations, sont suivies au niveau local et consolidées au niveau mondial par le biais de l'enquête annuelle Danone Way.

4.4.4 CONSOMMATEURS ET PATIENTS (ESRS S4)

4.4.4.1 Présentation des consommateurs et patients de Danone

Comme décrit au chapitre 1.1 *Présentation de Danone* du chapitre 1 *Aperçu des activités, facteurs de risques*, Danone est présent dans trois catégories de l'industrie agroalimentaire : les Produits Laitiers et d'Origine Végétale, la Nutrition Spécialisée et les Eaux. Les principaux consommateurs et patients de Danone varient selon la catégorie de produits :

- les consommateurs des catégories Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Eaux représentent un large éventail démographique, comprenant à la fois des enfants et des adultes. Certains consommateurs peuvent également nécessiter des produits adaptés répondant à des besoins nutritionnels spécifiques ;
- les consommateurs et patients de produits de Nutrition Spécialisée peuvent être classés en deux groupes :
  - les consommateurs et patients de laits infantiles et de complémentation alimentaire. Ces produits sont généralement achetés par les parents et autres aidants ou soignants, ou par les hôpitaux. Ils ne requièrent pas de prescription médicale, et
  - les consommateurs et patients de produits de nutrition médicale pour bébés, enfants et adultes. Le portefeuille de nutrition médicale infantile regroupe des produits spécifiquement conçus pour répondre aux besoins des bébés et des enfants atteints de certaines pathologies (par exemple prématurité, allergie au lait de vache, troubles de la croissance ou troubles métaboliques). Le portefeuille de nutrition médicale pour adultes comprend des produits nutritionnels oraux destinés aux patients souffrant de malnutrition causée par des maladies telles que le cancer ou par des troubles liés à l'âge. Le portefeuille de nutrition médicale de Danone comprend également de l'alimentation par sonde et des dispositifs médicaux à destination des patients de tous âges ne pouvant plus s'alimenter ou s'hydrater par voie orale. Il est généralement composé de produits pouvant être achetés par les hôpitaux, les patients et les aidants ou soignants, et utilisés sous surveillance médicale.

4.4.4.2 Dialogue avec les parties prenantes

Dialogue avec les parties prenantes dans les domaines de la qualité et de la sécurité alimentaire

Les experts en qualité et sécurité alimentaire (Quality and Food Safety, QFS) travaillent en étroite collaboration avec des organismes scientifiques et réglementaires, des établissements universitaires, des organisations gouvernementales et intergouvernementales et des organismes industriels. Ils ont établi de nombreux partenariats à travers le monde (par exemple au sein de l'Union européenne, aux États-Unis et en Chine) pour :

- appréhender les dernières évolutions scientifiques en matière de normes de qualité et de sécurité alimentaire ;
- contribuer au développement des connaissances scientifiques, de normes communes et de méthodologie ;
- identifier et évaluer l'impact potentiel de tous les besoins et attentes pertinents susceptibles d'être exprimés par les parties concernées ; et
- convertir les besoins et attentes pertinents en exigences, intégrées au système de gestion de la qualité de Danone.

Danone dialogue et collabore en permanence avec les fournisseurs et les tiers pour relever les défis communs et atteindre ses objectifs en matière de qualité et de sécurité alimentaire.

Le dialogue avec les consommateurs et les patients est considéré comme un facteur essentiel pour instaurer la confiance et favoriser l'amélioration continue et l'innovation. Dans chaque *Country Business Unit,* les consommateurs et les patients ont un accès direct au Service Consommateurs local pour communiquer leurs retours d'information (demande, réclamation, remerciements, suggestion). Toutes les étiquettes de produits comportent une mention et des informations pertinentes indiquant comment contacter le Service Consommateurs. Chaque *Country Business Unit* doit donner aux consommateurs la possibilité de contacter le Service Consommateurs via le canal de communication de leur choix (téléphone, e-mail, réseaux sociaux, messagerie instantanée, autre type de messagerie, etc.), en tirant profit des nouvelles technologies et en tenant compte de toute exigence légale spécifique.

Enfin, parce que la qualité et la sécurité alimentaire reposent sur l'état d'esprit et les comportements de l'ensemble des travailleurs, Danone soutient en permanence ses salariés à travers le monde et s'engage auprès d'eux, en les encourageant à « vivre la qualité à tout moment » et en plaçant les consommateurs, les patients ainsi que les clients au cœur de tout ce qu'ils font pour tenir les promesses des marques de Danone.

Dialogue avec les parties prenantes dans les domaines de la santé et de la nutrition

Dans le domaine spécifique de la santé et de la nutrition, Danone tient compte des intérêts et des besoins des parties prenantes et dialogue avec les consommateurs et les patients comme suit :

- définition du cadre stratégique du pilier « Santé par l'Alimentation » du Danone Impact Journey, qui repose sur le Health and Nutrition Pledge (*pledge* en matière de santé et de nutrition) défini pour un usage interne fin 2022. Pour établir ce cadre, Danone a mené une étude à 360° auprès des consommateurs, des patients et d'autres parties prenantes pour définir ses priorités en matière de santé et de nutrition ;
- mise en œuvre des objectifs 2025 du pilier « Santé par l'Alimentation » du Danone Impact Journey. Ils sont mis en œuvre à l'échelle locale et actualisés en fonction :
  - des interactions avec les parties prenantes en matière de politiques et de réglementations : Danone entretient le dialogue avec les autorités sanitaires pour suivre les recommandations et prendre part aux discussions sur les politiques et les réglementations. Le Groupe estime en effet que le processus d'élaboration des politiques doit intégrer la participation d'un large éventail d'acteurs au-delà des autorités et institutions publiques. Danone participe à ces discussions qui traitent de divers sujets tels que l'information des consommateurs, la prise en charge nutritionnelle dans le cadre de traitements contre le cancer, ou encore les normes de qualité et de sécurité alimentaire des produits. Danone publie de manière proactive plusieurs de ses politiques et de ses positions externes sur son site internet, ainsi que son apport lors des consultations avec les autorités ou les décideurs politiques, et
  - du suivi des contextes nutritionnels locaux : le Groupe étudie les habitudes alimentaires des populations des pays dans lesquels il opère afin de déterminer leurs besoins nutritionnels et leurs pratiques alimentaires. Au cours de ces 20 dernières années, Danone a suivi, recueilli et analysé les publications et travaux scientifiques ainsi que les études sur l'alimentation. Ces données sont accessibles via le World Insights on Nutrition Dashboard, la plateforme digitale interne permettant aux filiales de Danone de pouvoir contrôler régulièrement les carences et les besoins nutritionnels propres à leur marché local et d'adapter leur portefeuille et leurs produits en conséquence.

4.4.4.3 Impacts, risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et aux patients

Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et aux patients

L'analyse de double matérialité du Groupe permettant d'identifier ses impacts, risques et opportunités est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*. En ce qui concerne précisément les impacts, risques et opportunités liés aux consommateurs et aux patients, les experts ont basé leur étude sur les processus de dialogue avec les parties prenantes décrits ci-dessous.

Présentation des impacts, risques et opportunités matériels

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Danone a identifié les impacts, risques et opportunités matériels suivants liés aux consommateurs et aux patients :

Impacts, risques et opportunités liés aux consommateurs et aux patients	Catégorie
Qualité et sécurité alimentaire Tout problème de qualité et de sécurité alimentaire peut avoir des effets négatifs sur la santé, résultant de dangers liés aux matières premières, aux emballages ou aux produits finis (contaminants chimiques et microbiologiques, corps étrangers ou allergènes), ou encore d'une utilisation inappropriée des produits.	Impact négatif
Risques pour la santé humaine liés aux emballages Les emballages plastiques et les matériaux additifs utilisés tout au long du cycle de vie des emballages pourraient présenter des risques pour la santé humaine.	Impact négatif
Atteinte à la réputation liée à des problèmes de qualité et de sécurité alimentaire En cas de problème de qualité ou de sécurité alimentaire (altération, problème lié à l'odeur, au goût, à l'aspect ou à l'emballage du produit, problème d'étiquetage, etc.), Danone pourrait voir sa réputation entachée, ce qui entraînerait une perte de parts de marché et de revenus.	Risque
Qualité nutritionnelle des produits Le développement et la commercialisation de produits alignés sur les préférences des consommateurs et l'évolution de leurs besoins nutritionnels peuvent influencer les habitudes alimentaires en augmentant la consommation de produits plus sains et en favorisant des régimes alimentaires plus équilibrés.	Impact positif
Accompagner les besoins nutritionnels Le développement et la commercialisation de produits de nutrition spécialisée permettent d'accompagner les patients atteints de certaines pathologies – aussi bien pendant leur traitement que durant leur convalescence ou tout au long de leur maladie de longue durée – et aident à réduire les carences nutritionnelles entre les consommateurs.	Impact positif
Part de marché des produits sains Une augmentation de la demande des consommateurs pour des produits plus sains peut conduire à des gains de parts de marché des sociétés proposant ces produits.	Opportunité
Contrôle réglementaire de la qualité nutritionnelle Un contrôle réglementaire accru pourrait exposer Danone à des risques significatifs en matière d'application de la loi, de litiges ou de fiscalité.	Risque
Pratiques marketing responsables Les pratiques de marketing peuvent influencer de manière positive le comportement des consommateurs en favorisant des choix alimentaires plus sains et plus durables. Elles incluent notamment la communication d'informations nutritionnelles interprétatives, la promotion de modes de vie et de régimes alimentaires sains, le soutien à l'allaitement, la promotion d'une bonne hydratation, le marketing responsable de lait infantile et l'offre d'alternatives flexitariennes.	Impact positif

Remarque : Ces impacts, risques et opportunités sont évalués sur une base brute, c'est-à-dire avant toute action mise en œuvre par Danone. L'analyse de double matérialité de Danone est présentée au chapitre 4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*.

4.4.4.4 Gestion des impacts, risques et opportunités matériels

Politiques relatives aux consommateurs et aux patients

	Politiques de Danone					
Impacts, risques et opportunités liés aux consommateurs et aux patients	**Engagements Qualité et Sécurité des Produits**	**Objectifs nutritionnels de Danone**	**Politique de Danone en matière de Marketing destiné aux Enfants**	**Politique relative à l'Usage d'Allégations Nutritionnelles et de Santé**	**Politique de Gestion de la Validation des Communications de Danone**	**Normes de Marketing relatives aux Laits infantiles**
Qualité et sécurité alimentaire	x					
Risques pour la santé humaine liés aux emballages	x					
Atteinte à la réputation liée à des problèmes de qualité et de sécurité alimentaire	x					
Qualité nutritionnelle des produits		x				
Accompagner les besoins nutritionnels		x				
Part de marché des produits sains		x				
Contrôle réglementaire de la qualité nutritionnelle		x				
Pratiques marketing responsables			x	x	x	x

L'ensemble des politiques présentées dans ce chapitre est décrite dans le tableau de présentation des politiques du chapitre 4.2.6 *Informations transversales*.

Engagements Qualité et Sécurité des Produits de Danone

Les Engagements Qualité et Sécurité des Produits décrivent l'ambition et l'orientation stratégique de Danone pour honorer ses engagements en matière de sécurité et de qualité de ses produits et services vis-à-vis des consommateurs, professionnels de santé et patients. La Food Safety Policy (Politique en matière de Sécurité Alimentaire) décrit les principes, l'organisation et le dispositif de gestion mis en place, permettant à Danone d'assurer la sécurité de ses produits et la réputation de ses marques.

Danone Nutritional Targets (Objectifs nutritionnels de Danone)

Danone a élaboré des normes nutritionnelles internes précises, basées sur la science, afin d'améliorer continuellement la qualité nutritionnelle de ses produits. Ces normes sont synthétisées dans un document librement consultable intitulé Danone Nutritional Targets. Ces objectifs établissent des ambitions opérationnelles pour le développement des produits et définissent les nutriments essentiels à limiter ou à privilégier, en fonction des catégories d'aliments et des populations cibles spécifiques. Applicables à l'échelle mondiale et à l'ensemble du portefeuille, ils sont régulièrement mis à jour et systématiquement contrôlés tout au long des processus d'innovation, de développement et de reformulation.

Danone Policy on Marketing to Children (Politique de Danone en matière de Marketing destiné aux Enfants)

La Politique de Danone en matière de Marketing destiné aux Enfants énonce les principes généraux applicables à l'ensemble des communications marketing de Danone destinées aux enfants. Ces principes prévalent sur toute norme ou réglementation locale volontaire moins stricte. Elle inclut les objectifs suivants : introduction du système Health Star Rating (HSR) qui constitue à l'heure actuelle le modèle de profil nutritionnel retenu pour déterminer quels produits peuvent faire l'objet de publicité destinée aux enfants ; rehaussement à 16 ans du seuil d'âge des restrictions applicables aux enfants ; et limitation du public visé afin de restreindre le marketing destiné aux enfants à 25 % pour les moins de 16 ans.

Policy on the Nutritional Principles for the Use of Health and Nutrition Claims (Politique relative aux Principes Nutritionnels pour l'Usage d'Allégations Nutritionnelles et de Santé)

La Politique relative aux Principes Nutritionnels pour l'Usage d'Allégations Nutritionnelles et de Santé définit les critères de profil nutritionnel applicables aux produits Danone qui donnent des allégations nutritionnelles ou de santé aux consommateurs. Elle inclut les objectifs suivants : le système HSR doit être introduit comme modèle de profil nutritionnel pour déterminer quels produits peuvent faire l'objet d'une allégation nutritionnelle ou de santé ; les allégations nutritionnelles et de santé doivent uniquement être utilisées pour les produits qui obtiennent une note supérieure ou égale à 2,5 étoiles selon le système HSR ; les allégations nutritionnelles et de santé doivent être étayées par des preuves scientifiques et respecter les réglementations locales en la matière et/ou les normes du Codex Alimentarius, si celles-ci sont plus strictes.

Danone Communication Validation Management Policy (Politique de Gestion de la Validation des Communications de Danone)

Cette politique définit les règles et le processus de validation pour garantir une communication autour des produits et catégories de Danone, conforme, précise, exacte et responsable. Elle couvre tous les canaux de communication.

Danone Baby Formula Marketing Standards (Normes de Marketing relatives aux Laits infantiles de Danone)

Avec sa Policy for the Marketing of Breast-Milk Substitutes (Politique relative à la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel) (2018), Danone a été le premier groupe à mettre en œuvre au niveau mondial des normes strictes visant à interdire la publicité ou la promotion de laits infantiles destinés à des bébés de moins de six mois, même si elles sont autorisées par les lois et réglementations locales. Fin 2025, Danone avait achevé le déploiement à l'échelle mondiale une politique actualisée, qui s'intitule désormais Normes de Marketing relatives aux Laits infantiles.

Actions relatives aux consommateurs et aux patients

Impacts, risques et opportunités liés aux consommateurs et aux patients	Prévenir les problèmes de qualité et de sécurité alimentaire	Développer des produits sains et savoureux	Développer des produits pour répondre à des besoins nutritionnels spécifiques	Garantir des pratiques de marketing responsables
Qualité et sécurité alimentaire	x			
Risques pour la santé humaine liés aux emballages	x			
Atteinte à la réputation liée à des problèmes de qualité et de sécurité alimentaire	x			
Qualité nutritionnelle des produits		x	x	
Accompagner les besoins nutritionnels		x	x	
Part de marché des produits sains		x		
Contrôle réglementaire de la qualité nutritionnelle		x	x	
Pratiques marketing responsables				x

Prévenir les problèmes de qualité et de sécurité alimentaire

Danone améliore continuellement son système de gestion de la qualité, en intégrant la prévention et l'anticipation des risques en matière de qualité d'exécution sur l'ensemble de la chaîne de valeur (de la conception à la commercialisation), l'adaptation aux exigences futures, le développement de nouvelles capacités, l'utilisation de la science, des nouvelles technologies et de l'analyse des données, ainsi qu'une attention particulière sur l'approche de la valeur pour le consommateur. Une de ses priorités absolues reste le renforcement d'une culture orientée sur les consommateurs et les patients, et où chacun contribue à la qualité des produits.

En 2025, Danone a poursuivi ses efforts pour améliorer la qualité et la sécurité alimentaire en se concentrant sur les axes suivants :

- tirer parti d'une fonction QFS entièrement intégrée et d'une gouvernance rigoureuse ;
- renforcer les normes, processus et outils de QFS ;
- améliorer la gestion des non-conformités des produits et des réclamations des consommateurs ;
- favoriser une culture décisionnelle basée sur les faits et les données ;
- renforcer l'expertise fondamentale en matière de QFS dans les compétences essentielles et lancer le programme Danone Experts ;
- renforcer les compétences et les capacités d'apprentissage en matière de QFS dans les usines ;
- redéfinir la stratégie de production des tiers grâce à une gouvernance renforcée.

Développer des produits sains et savoureux

En misant sur des catégories saines, le Groupe entend avoir un impact positif sur la santé et la nutrition. Il développe ainsi des produits savoureux et de haute qualité, offrant une expérience de consommation positive, tout en contribuant à une alimentation équilibrée et en répondent aux préférences et aux besoins nutritionnels évolutifs des consommateurs tout au long de leur vie. Danone s'attache à proposer des produits du quotidien qui apportent des nutriments essentiels, tels que le calcium, les protéines, les vitamines et les fibres, tout en limitant leur teneur en sucres, en graisses saturées et en calories.

Dans le cadre de sa stratégie Danone Impact Journey, le Groupe s'engage à maintenir un portefeuille de produits majoritairement sains. L'objectif étant de travailler sur la santé du portefeuille de produits et d'analyser la santé de son portefeuille agroalimentaire mondial à l'aide du système HSR. Cela signifie que les innovations et les refontes de produits sont conçues en gardant la santé à l'esprit, guidées par des objectifs nutritionnels clairs et évaluées à l'aide du système HSR. Danone améliore en permanence la qualité nutritionnelle de ses produits, conformément à ses Objectifs nutritionnels, en se concentrant sur des critères clés tels que la limitation de la teneur en sucres ajoutés, en graisses saturées, et de l'apport calorique.

Pour renforcer cet engagement, Danone a intensifié ses efforts pour réduire la teneur en sucre, en particulier dans les produits destinés aux enfants. Les processus de gouvernance, l'expertise et les technologies sont mobilisés par le biais de feuilles de route régionales et locales qui visent à innover et renouveler les produits pour limiter le sucre, tout en garantissant un goût et une expérience de consommation supérieurs. Les efforts en matière de réduction du sucre sont également intégrés aux cadres de rémunération des dirigeants (pour plus d'information, voir les sections 5.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance* et 5.4 *Détail des plans de rémunération long terme*).

En outre, Danone entend renforcer sa contribution à une nutrition positive d'ici à 2025 grâce à des initiatives ciblées qui incluent notamment l'enrichissement des produits en nutriments essentiels et le déploiement de programmes axés sur l'impact pour lutter contre l'anémie par carence en fer, un problème de santé publique majeur dans plusieurs pays où Danone est présent. L'enrichissement en fer est une priorité stratégique qui s'inscrit dans le cadre de la mission du Groupe de combler les écarts nutritionnels et d'améliorer les résultats en matière de santé grâce à son portefeuille.

Fournir des produits sains abordables et accessibles

Danone a le potentiel d'améliorer l'accès des consommateurs à une alimentation saine et équilibrée. Le Groupe s'attache à rendre ses produits nutritifs attrayants et disponibles pour un large éventail de catégories de consommateurs, reflétant des réalités économiques diverses. Danone développe des aliments et des boissons sains, sûrs, avec un bon rapport qualité-prix et accessibles, tant sur le plan physique que financier. À titre d'exemple :

- comprendre les réalités locales, grâce à des données de santé et de nutrition, les habitudes de consommation et la dynamique des prix dans les pays où le Groupe opère ;
- définir une stratégie commerciale locale pour atteindre les populations à faibles et moyens revenus ;
- apporter des solutions nutritionnelles aux populations à faibles et moyens revenus, ou confrontées à des difficultés d'accès à des aliments sains et à l'eau potable ; et
- appliquer la méthodologie OBPPC (*Occasion, Brand, Pack, Price, Channel*) pour permettre à Danone de déterminer le positionnement de son portefeuille de produits sains adéquat pour atteindre les consommateurs et les acheteurs, en déterminant les moments propices à la consommation de ses produits et de ses marques, ainsi que le prix, l'emballage et le point de vente appropriés.

Développer des produits pour répondre à des besoins nutritionnels spécifiques

Le portefeuille de nutrition médicale infantile comprend des solutions nutritionnelles conçues pour répondre aux besoins spécifiques des bébés et des enfants souffrant de certaines pathologies (par exemple allergie au lait de vache). Le portefeuille de nutrition médicale pour adultes comprend des compléments nutritionnels oraux destinés aux patients souffrant de pathologies susceptibles d'entraîner de la malnutrition (par exemple cancer). Danone fournit également de l'alimentation par sonde et des dispositifs médicaux à destination des patients de tous âges ne pouvant plus s'alimenter ou s'hydrater par voie orale.

Fidèle à sa raison d'être d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, le Groupe ambitionne d'accélérer le développement de la Nutrition Médicale et de contribuer à l'amélioration des résultats pour un plus grand nombre de patients, avec une attention particulière à la Nutrition Médicale pour Adultes. Plusieurs actions sont mises en œuvre dans cet objectif :

- intégrer les développements en matière de science et l'innovation au Benefit Platforms Framework, qui définit les 11 programmes de bénéfices pour les consommateurs et les patients structurant les priorités du Groupe, et déployer à grande échelle les programmes de sciences et technologies en vue de proposer des offres supérieures et uniques aux consommateurs et aux patients ;
- exploiter les capacités existantes pour informer et démontrer l'impact positif des solutions que Danone offre aux patients, aux soignants, aux professionnels de santé et aux organismes payeurs ;
- continuer à susciter la préférence et à maximiser la supériorité des produits grâce aux innovations et à un portefeuille axé sur les besoins des patients ; et
- équilibrer l'empreinte de ses différents canaux pour permettre au Groupe d'être présent aux étapes cruciales du parcours de soins d'un patient.

Garantir des pratiques de marketing responsables

Le Groupe incite les consommateurs à faire des choix plus sains grâce à une interprétation facile à comprendre des informations nutritionnelles qui leur permet de choisir et de comparer les produits d'une même catégorie. Les informations interprétatives volontaires s'appuient sur des systèmes de profilage des nutriments approuvés par le gouvernement et/ou validés par la science, tels que le système de notation Health Star Rating. Une feuille de route locale a été définie en fonction des exigences légales et réglementaires et des pratiques de marché afin de s'assurer que les informations interprétatives soient les plus adaptées au portefeuille éligible soient affichées.

En ce qui concerne le marketing responsable destiné aux enfants, Danone est membre fondateur de l'engagement EU Pledge (initiative externe) et participe également à des *pledges* au niveau local sur une base volontaire, partout où ils sont compatibles avec la Politique de Danone en matière de Marketing destiné aux Enfants.

En ce qui concerne les pratiques de marketing responsable pour les laits infantiles, comme indiqué dans son rapport annuel relatif à sa conformité en matière de commercialisation de substituts du lait maternel, Danone s'engage à contrôler en continu ses engagements, y compris la commercialisation de laits infantiles en conformité avec les normes en la matière et la légalisation locale. Cet engagement est réalisé par le biais d'audits externes et d'un suivi interne, notamment en publiant une synthèse des conclusions des audits externes, un compte-rendu détaillé des cas de non-conformité présumée avec le cadre de sa Politique relative à la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel (BMS), ainsi que les plans d'action visant à y remédier.

Danone assure également une communication efficace et propose des formations aux salariés et partenaires externes concernés sur les principes de marketing responsable relatifs au lait infantile. Ainsi :

- le Groupe a introduit des formations *e-learning* sur sa Politique BMS, disponibles en 13 langues ; et
- pour les parties prenantes tierces, telles que les détaillants et les distributeurs, un guide spécifique a été créé en 2024 et déployé en 2025 afin d'accroître la sensibilisation au marketing responsable du lait infantile.

Le Groupe met actuellement en œuvre des projets à impact ambitieux et innovants pour soutenir le choix des femmes en matière d'allaitement.

4.4.4.5 Indicateurs et cibles relatifs aux consommateurs et aux patients

Indicateurs et cibles relatifs à la prévention des problèmes de qualité et de sécurité alimentaire

Danone a fixé deux objectifs clés supervisés par la fonction QFS :

Certification FSSC [a]	2024	2025
Taux de certification des sites [b]	94,0 %	98,6 %
Audits de certification réalisés par des organismes de certification indépendants	150	144

(a) De plus amples informations sur le périmètre Sécurité alimentaire sur les Sites de production sont disponibles dans la Note méthodologique *à la fin du chapitre 4.4.4* Consommateurs et patients (ESRS S4).

(b) Danone vise à ce que 100 % de ses sites de production agroalimentaire actifs soient certifiés FSSC 22000 par des organismes certificateurs accrédités par le Groupe. L'objectif de certification FSSC 22000 fait partie intégrante de l'engagement général du Groupe envers la Coalition d'action sur la sécurité alimentaire du Consumer Goods Forum (CGF) : la Global Food Safety Initiative (Initiative mondiale pour la sécurité alimentaire, GFSI). Conformément à la Politique en matière de Sécurité Alimentaire, les sites de production alimentaire sont certifiés FSSC 22000 par des organismes certificateurs indépendants accrédités qui vérifient leur conformité aux normes internationales reconnues par le secteur et aux normes de référence externes.

Cet objectif couvre tous les sites de production entièrement détenus par Danone. Sur la période de trois ou quatre ans du programme d'audit, ce sont en moyenne 80 audits internes relatifs à la sécurité alimentaire qui sont réalisés chaque année par des auditeurs indépendants et qualifiés.

Les progrès accomplis en vue de l'obtention de la certification FSSC 22000 par rapport aux résultats de l'exercice précédent font l'objet d'un suivi par le responsable des certifications de sécurité alimentaire. Par ailleurs, les résultats des audits internes sont revus par le directeur chargé de l'audit de sécurité au regard de la feuille de route initiale. Les performances font l'objet d'un suivi régulier dans l'ensemble du Groupe, et s'inscrivent dans le cadre de l'examen annuel de gestion de la qualité dont il est rendu compte au Comité Exécutif. Ce suivi vise à identifier les risques et les opportunités, à définir des plans d'action et à favoriser l'amélioration continue.

Audits internes de sécurité alimentaire[a]	2024	2025
Audits internes de sécurité alimentaire [b]	66	72

(a) De plus amples informations sur le périmètre Sécurité alimentaire sur les Sites de production sont disponibles dans la Note méthodologique *à la fin du chapitre 4.4.4* Consommateurs et patients (ESRS S4).

(b) Danone s'engage à réaliser ses audits internes de sécurité alimentaire conformément au plan annuel d'audit interne.

Indicateurs et cibles relatifs au développement de produits sains et savoureux

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone s'est fixé des objectifs pour offrir des aliments et des boissons toujours plus savoureux et plus sains.

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025
Pourcentages des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale, des eaux et des boissons aromatisées notés ≥ 3,5 étoiles par le Health Star Rating	2022	88,0 %	2025	≥ 85 % [a]	89,2 %	87,7 %	87,8 %
Pourcentages des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale pour enfants avec au total ≤ 10 g de sucres/100 g [b]	2022	58,0 %	2025	> 95 %	62,2 %	78,5 %	98,5 %
Pourcentages des volumes vendus de lait pour jeunes enfants (de 1 à 3 ans) avec ≤ 1,25 g de sucres ajoutés/100 kcal	2022	99,0 %	2025	> 95 %[a]	99,3 %	99,0 %	99,2 %
Pourcentages des volumes vendus de produits laitiers pour enfants enrichis en vitamines et minéraux pertinents	2023[c]	83,2 %[c]	2025	≥ 85 %	83,2 %	89,8 %	97,7 %

(a) Bien que le niveau de référence dépasse déjà l'objectif de 2025, ce dernier vise à préserver et à consolider cette performance robuste, garantissant ainsi un portefeuille de produits globalement sain.

(b) En 2023, la rémunération long terme du Directeur Général, des membres du Comité Exécutif, des Directeurs Généraux, des autres cadres dirigeants et des directeurs de Danone était spécifiquement liée à cet indicateur clé de performance et à la réalisation de cette cible en 2025 (pour plus d'informations, voir les chapitres 5.3 Rémunérations et avantages des organes de gouvernance *et 5.4* Détail des plans de rémunération long terme *du chapitre 5* Gouvernement d'entreprise *du présent Document d'Enregistrement Universel).*

(c) À la suite de l'évaluation par pays et de l'analyse des écarts de 2022, une base de référence révisée intégrant la pertinence des micronutriments a été définie, ce qui a entraîné un léger ajustement de la trajectoire pour 2023-2024.

Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, les objectifs des indicateurs clés de performance liés à l'ambition de Danone de proposer des aliments et des boissons toujours plus savoureux et plus sains pour 2030 sont amenés à évoluer dans le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour plus d'informations).

Autres indicateurs utilisés pour apprécier la santé du portefeuille :

	2024	2025
Volumes de produits vendus correspondant aux catégories saines [(a)]	89,4 %	89,3 %
Volumes de produits vendus sans sucres ajoutés	80,4 %	80,4 %
Volumes de laits infantiles (enfants de 4 à 5 ans) vendus contenant 2 g de sucres ajoutés ou moins par 100 kcal	94,9 %	98,3 %
Volumes de Produits Laitiers et d'Origine Végétale pour adultes contenant 10 g de sucre ou moins par 100 g de produit	75,0 %	78,5 %

(a) Le pourcentage restant concerne essentiellement des boissons à faible teneur en sucre et des produits gourmands occasionnels.

Les produits du portefeuille sain de Danone sont vendus dans plus de 120 pays. Le Groupe surveille en outre la présence commerciale de son portefeuille majoritairement sain dans les pays à faibles et moyens revenus, par le biais des indicateurs suivants :

	2024	2025
Volumes vendus dans des pays classés par les Nations Unies comme des économies en développement ou en transition	67,6 %	67,7 %

Indicateurs et cibles relatifs aux pratiques de marketing responsable

Dans le cadre de la Phase 1 du Danone Impact Journey, Danone s'est fixé un objectif concernant ses pratiques de marketing responsable :

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Objectif	2023	2024	2025
Pourcentages des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale et de boissons aromatisées présentant des informations nutritionnelles interprétatives sur l'emballage ou en ligne	2023 [(a)]	40,5 % [(a)]	2025	> 95 %	40,5 %	71,5 %	96,0 %

(a) Avant 2023, le reporting portait uniquement sur les informations présentes sur les emballages au niveau des des Stock Keeping Units *(Unités de Gestion des Stocks, UGS) sans processus établi pour l'étiquetage en ligne. Une nouvelle méthode de reporting pour cet indicateur a été mise en place en 2023.*

Sur cette thématique, Danone suit également les indicateurs suivants :

	2024	2025
Nombre de salariés formés à la Politique relative à la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel	6 104	6 517
Entités ayant évalué leur conformité au regard du Pledge on Marketing to Children [(a)]	85,0 %	81,0 %
Part des publicités télévisées de Danone conformes aux critères de l'EU Pledge selon l'audit indépendant réalisé par Ebiquity [(b)]	99,6 %	99,4 %
Nombre de projets visant à soutenir le choix des femmes en matière d'allaitement	3	3

(a) En cas de non-conformité, les entités ont mis en place un processus pour rectifier leurs pratiques par rapport à la Politique BMS et à la Politique en matière de Marketing destiné aux Enfants.

(b) Échantillon des pays dans lesquels l'audit a été réalisé : pour 2024, six pays de l'UE : France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Roumanie et Espagne ; en 2025, six pays ont fait l'objet d'un audit de conformité : Danemark, France, Allemagne, Italie, Pologne et Espagne.

Note méthodologique

Périmètre de consolidation et périmètre de couverture

Le périmètre de consolidation est constitué des filiales de Danone consolidées par intégration globale pour l'établissement des comptes consolidés, à savoir les filiales dont le Groupe détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif. Toutefois, certaines filiales ne reportent pas l'intégralité des indicateurs sociaux, de sécurité, environnementaux, et de santé et de nutrition. Ces entités sont consolidées financièrement au 31 décembre 2025 et des plans d'action sont planifiés et/ou en cours pour assurer la disponibilité et la fiabilité des données. Enfin, la liste des filiales qui ne publient pas certains indicateurs peut différer selon la nature de ces indicateurs. Le périmètre de couverture varie selon les catégories d'indicateurs, comme détaillé ci-après.

Sécurité alimentaire sur les sites de production

En 2025, 150 sites de production ont été inclus dans le périmètre considéré pour la certification FSSC 22000. Ces sites correspondent aux sites de production de l'ensemble des Catégories de Danone et n'incluent pas les sites de production des co-fabricants et des fournisseurs.

Santé et nutrition

Pour mesurer les avancées en matière de santé et de nutrition, notamment en ce qui concerne la composition des produits et la communication responsable, Danone a mis en place depuis 2011 une série d'indicateurs de performance (anciennement appelé One Health Scorecard). Le processus de *reporting* et les indicateurs ont continué à se développer au fil des ans. En 2025, 99 entités représentant 98,8 % du chiffre d'affaires consolidé et 99,7 % des volumes vendus ont reporté des indicateurs de santé et nutrition (97,8 % du chiffre d'affaires et 99,4 % des volumes vendus en 2024).

Collecte des données

Afin de garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble du périmètre de *reporting*, des référentiels communs de *reporting* des données sociales, de sécurité, environnementales, et de santé et de nutrition sont partagés et mis à jour chaque année suite aux travaux de consolidation des données et aux commentaires des contributeurs. Ces référentiels détaillent les méthodologies à utiliser pour le *reporting* des indicateurs : définitions, principes méthodologiques, formules de calcul et facteurs standards. Concernant le *reporting* des données sociales, de sécurité, environnementales, relatives aux GES, de santé et de nutrition, et relatives à Danone Way, ces référentiels sont disponibles sur demande auprès de la fonction Finance Durable. Enfin, pour les données relatives à la santé et à la nutrition, des contrôles sont réalisés au niveau des filiales puis au niveau des catégories lors du *reporting*.

Indicateurs de santé et de nutrition

La fonction Finance Durable partage avec la fonction Recherche et Innovation – Nutrition la responsabilité des indicateurs de santé et de nutrition. Les données de santé et de nutrition sont reportées par les équipes Recherche et Innovation – Nutrition de chaque filiale via un système de formulaires normalisés, qui sont ensuite consolidés pour calculer des indicateurs globaux. Les entités déclarent les volumes de ventes et le chiffre d'affaires net pour la période de référence (du 1er octobre 2024 au 30 septembre 2025 inclus). Les données relatives aux produits sont issues de systèmes de *reporting* propres à chaque entité, puis consolidées et vérifiées par les équipes centrales Finance Durable et Recherche et Innovation – Nutrition. Les données relatives aux volumes et au chiffre d'affaires net sont issues du progiciel de consolidation de l'information financière de Danone.

Tous les indicateurs de santé et de nutrition sont pondérés en fonction du volume. Ils excluent les exportations, les produits non alimentaires, les marques de distributeur (produits fabriqués pour une entreprise hors Groupe Danone) et les sprays (pour les activités de la catégorie Eaux). Toutes les données pondérées sont calculées sur la base des volumes de produits tels que consommés. Un facteur de conversion est appliqué si nécessaire (par exemple, pour un produit en poudre, ce sont les volumes « reconstitués » qui sont comptabilisés, à savoir la poudre mélangée à un liquide). Il concerne principalement les produits de l'activité Nutrition Spécialisée.

Indicateurs Danone Way

La Direction Finance Durable a la responsabilité du programme Danone Way dont l'objectif est de guider les entités du Groupe vers une croissance durable à travers un ensemble de pratiques qualitatives. Les indicateurs Danone Way correspondent au pourcentage d'entités pour lesquelles une ou plusieurs pratiques sont applicables et appliquées. Ils sont reportés par les coordinateurs Danone Way de chaque filiale via l'outil de gestion des données UL PURE Platform. En 2025, 202 unités de *reporting*, soit 98,9 % du chiffre d'affaires consolidé et 98,0 % des effectifs totaux, sont entrés dans le périmètre des auto-évaluations Danone Way.

Précisions méthodologiques

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs de nutrition peuvent présenter des limites en raison :

- de l'absence de définitions communes au niveau national et/ou international ; et
- d'estimations nécessaires, de la représentativité des mesures effectuées ou encore de la disponibilité limitée de données externes nécessaires aux calculs.

C'est pourquoi les définitions et méthodologies utilisées pour les indicateurs suivants sont précisées.

Pourcentage de volumes de produits vendus appartenant à des catégories saines

Les volumes de produits vendus appartenant à des catégories saines correspondent :

- aux Produits Laitiers et d'Origine Végétale destinés à une consommation journalière ;
- aux produits de la catégorie Nutrition Spécialisée (à l'exception des biscuits et boissons pour enfants de moins de 3 ans et des aliments pour enfants de plus de 3 ans, dans les produits de nutrition infantile) ; et
- à l'ensemble des eaux plates et aromatisées sans sucre.

Pourcentage des volumes de produits vendus ayant obtenu un score supérieur ou égal à 3,5 étoiles selon le système de notation HSR

Ce pourcentage est calculé pour les catégories Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Eaux. Selon ce système, tout produit ayant obtenu 3,5 étoiles ou plus est considéré comme un choix sain. La version du système HSR utilisée correspond à la dernière version disponible (la version 8). Pour plus d'informations, voir le site internet de HSR.

Pourcentage de volumes vendus de produits sans sucres ajoutés

Ce pourcentage est calculé pour tous les produits des catégories Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Eaux et Nutrition Spécialisée (hors produits de Nutrition Médicale). Les produits comptabilisés dans cet indicateur sont ceux dont la teneur en sucres ajoutés est inférieure ou égale à 0,5 g par 100 g. Le seuil de 0,5 g est fixé à des fins de calcul et de *reporting* pour éviter toute surestimation. Toutes les entités doivent produire un rapport conformément à la position de Danone en ce qui concerne les sucres. Pour les pays dans lesquels il existe une contradiction légale spécifique à ce document, les entités concernées devront se conformer à la législation locale.

Pourcentage des volumes vendus de Produits Laitiers et d'Origine Végétale destinés aux enfants qui contiennent 10 g de sucre ou moins par 100 g de produit

Cet indicateur permet de suivre tous les produits du portefeuille Produits Laitiers et d'Origine Végétale spécialement conçus pour et/ou principalement destinés aux enfants (de 3 à 12 ans), et/ou « conçu pour et/ou destiné aux enfants » correspond à la définition de la Politique de Danone en matière de Marketing destiné aux Enfants.

Pourcentage de volumes vendus de laits pour jeunes enfants (de 1 à 3 ans) contenant au maximum 1,25 g de sucres ajoutés par 100 kcal

Cet indicateur est calculé pour les portefeuilles Nutrition Spécialisée et Produits Laitiers et d'Origine Végétale, notamment pour les laits pour jeunes enfants, qui sont des formules à base de lait développées pour répondre aux besoins nutritionnels et de développement des enfants âgés de 1 à 3 ans et qui répondent à l'objectif d'une teneur en sucres ajoutés inférieure ou égale à 1,25 g/100 kcal.

Sont exclus de ce calcul les laits issus de la nutrition médicale élaborés pour certaines pathologies.

Pourcentage de volumes vendus de laits infantiles (enfants de 4 à 5 ans) contenant au maximum 2 g de sucres ajoutés par 100 kcal

Ce pourcentage est calculé pour les produits laitiers destinés aux enfants âgés de plus de trois ans, contenant au maximum 2 g de sucres ajoutés par 100 kcal. Cet indicateur est calculé pour le portefeuille de Nutrition Spécialisée, en excluant les laits issus de la nutrition médicale élaborés pour certaines pathologies.

Pourcentage de volumes vendus de Produits Laitiers et d'Origine Végétale quotidiens destinés aux adultes qui contiennent 10 g de sucre ou moins par 100 g de produit

Ce pourcentage est calculé pour les Produits Laitiers et d'Origine Végétale considérés comme faisant partie du portefeuille des produits pour adultes et/ou pour la famille et appartenant aux sous-catégories suivantes : produits laitiers et d'origine végétale quotidiens et fonctionnels, yaourts, laits fermentés, laits, boissons d'origine végétale, fromages laitiers et d'origine végétale, qui contiennent 10 g de sucre ou moins par 100 g de produit, et en excluant les sous-catégories des produits laitiers et d'origine végétale indulgents (desserts, glaces, crèmes, boissons au café prêtes-à-boire) et les produits traditionnels ou aides à la pâtisserie (beurre, margarine, crèmes). Le calcul de cet indicateur clé de performance exclut du périmètre de référence les pays de la région CEI (Russie, Biélorussie, Kazakhstan).

Pourcentage de volumes vendus de produits laitiers pour enfants, enrichis en vitamines et minéraux adéquats

Cet indicateur est calculé pour tous les produits du portefeuille de produits laitiers spécialement conçus pour et/ou principalement destinés aux enfants entre 3 et 12 ans (plus d'informations dans la Politique de Danone en matière de Marketing destiné aux Enfants). L'enrichissement peut faire référence soit à une augmentation d'un nutriment naturellement présent, soit à l'ajout de vitamines et de minéraux qui n'étaient pas présents auparavant dans le produit. Pour cet indicateur, une liste de nutriments pertinents a été dressée, en tenant compte des carences ou insuffisances potentielles spécifiques au groupe et à la zone géographique ciblés. Chaque cas fait l'objet d'une évaluation individuelle afin de vérifier la conformité aux critères établis.

Pourcentage des volumes vendus de Produits Laitiers et d'Origine Végétale et de boissons aromatisées présentant des informations nutritionnelles interprétatives sur l'emballage ou en ligne

Ce pourcentage est calculé pour les catégories Produits Laitiers et d'Origine Végétale et *Aquadrinks*, dans les pays où la réglementation ou les pratiques de marché, imposent ou permettent la présence d'un étiquetage explicatif sur l'emballage ou en ligne. Les informations nutritionnelles interprétatives sont fournies via des systèmes d'étiquetage nutritionnel, présentés sur les emballages alimentaires ou via des plateformes en ligne détenues ou utilisées par Danone (sites internet, applications, etc.).

Les marchés peuvent définir leurs propres préférences et critères concernant le placement sur l'emballage ou en ligne, ainsi que le choix du système d'étiquetage explicatif.

Pourcentage de volumes vendus dans les économies en développement et en transition

Ce pourcentage est calculé sur la base des volumes vendus dans tous les pays concernés dont les économies sont classées par les Nations Unies comme étant en développement ou en transition, comme indiqué dans le World Economic Situation and Prospects 2025. Les produits du portefeuille de Danone sont vendus dans plus de 120 pays.

Nombre d'articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture et/ou présentés dans des conférences scientifiques

Cet indicateur est calculé à l'aide d'un système numérique d'examen et de validation multicatégories permettant de suivre et de prévoir les publications scientifiques et les soumissions de résumés.

4.5 INFORMATIONS SUR LA GOUVERNANCE

4.5.1 CONDUITE DES AFFAIRES (ESRS G1)

4.5.1.1 Impacts, risques et opportunités matériels liés à la conduite des affaires

Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels

L'analyse de double matérialité du Groupe permettant d'identifier ses impacts, risques et opportunités est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*.

Présentation des impacts matériels

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Danone a identifié les impacts matériels suivants liés à la conduite des affaires :

		Position dans la chaîne de valeur		
	Catégorie	Amont	Propres activités	Aval
Protection des lanceurs d'alerte L'absence de mécanismes d'alerte sécurisés et accessibles peut décourager les individus de signaler des pratiques contraires à l'éthique ou préjudiciables, laissant ces risques non traités. Sans une protection adéquate, les lanceurs d'alerte peuvent être victimes de représailles, d'isolement ou se trouver en situation de détresse émotionnelle, ce qui peut fragiliser la confiance et empêcher la détection précoce des problèmes éthiques, de conformité ou liés aux droits humains.	Impact négatif	x	x	x
Utilisation abusive ou violation des données personnelles Le respect de la vie privée et la protection des données personnelles sont des droits individuels fondamentaux. Les atteintes à la confidentialité, à la disponibilité et à l'intégrité des données personnelles peuvent entraîner des conséquences préjudiciables sur les droits et libertés individuels (p. ex. discrimination, fraude, usurpation d'identité) et compromettre le respect des réglementations et normes applicables.	Impact négatif	x	x	x
Dialogue avec le secteur public et les parties prenantes L'absence de lignes directrices internes sur les pratiques de *lobbying* et de plaidoyer responsables, ainsi qu'un dialogue inadéquat avec le secteur public et les parties prenantes (incluant les gouvernements, les ONG et les communautés locales) peuvent considérablement entraver les progrès dans l'élaboration de solutions communes et de politiques rationnelles visant à traiter les questions clés de santé publique, sociales et environnementales.	Impact négatif	x	x	x
Atteinte au bien-être animal au sein de la chaîne de valeur Les animaux ont un rôle essentiel dans l'agriculture, en particulier dans l'industrie laitière. Dans les activités d'élevage en amont de la chaîne de valeur agricole, la surpopulation animale (avec des risques accrus de blessures, de maladies, d'infections et de stress), les abris ou les systèmes de ventilation inadéquats pour se protéger des différentes conditions météorologiques, des pratiques de reproduction forcées ou l'utilisation d'hormones pour stimuler la croissance peuvent avoir des conséquences néfastes sur le bien-être animal.	Impact négatif	x		

Remarque : ces impacts sont évalués sur une base brute, c'est-à-dire avant toute action mise en œuvre par Danone. L'analyse de double matérialité de Danone est présentée au chapitre 4.2.5 *Gestion des impacts, risques et opportunités*.

4.5.1.2 Gestion des impacts matériels

Politiques relatives à la conduite des affaires

	Politiques de Danone											
Impacts relatifs à la conduite des affaires	**Politique du Cadre de Conformité**	**Code de Conduite des Affaires**	**Code Disciplinaire relatif à la Violation du Code de Conduite des Affaires**	**Politique d'Intégrité**	**Politique de Conformité relative à la Vérification des Tiers**	**Code de Conduite des Partenaires Commerciaux**	**Politique de Conformité de Danone *Health Care System***	**Politique de Confidentialité des Données Personnelles**	**Politique relative aux Activités de Plaidoyer**	**Politique d'Engagement des Parties Prenantes**	**Politique d'Achats Durables**	**Prise de Position sur le Bien-être Animal**
Protection des lanceurs d'alerte	x	x	x									
Utilisation abusive ou violation des données personnelles	x	x	x					x				
Dialogue avec le secteur public et les parties prenantes	x	x	x	x	x	x	x		x	x		
Atteinte au bien-être animal au sein de la chaîne de valeur											x	x

L'ensemble des politiques présentées dans ce chapitre sont décrites dans le tableau de présentation des politiques du chapitre 4.2.6 *Informations transversales*.

Danone a mis en place des lignes directrices claires sur les pratiques de *lobbying* et de plaidoyer. Le Groupe ne verse aucune contribution politique aux partis politiques, représentants élus ou candidats à un mandat ni aux associations ou fondations qu'ils détiennent ou contrôlent. De ce fait, les dons, les prêts, les parrainages, les avances ou l'achat de billets et les invitations à des événements sont interdits, tout comme les contributions en nature, comprenant les biens ou les services, tels que la publicité, l'utilisation d'installations, la conception et l'impression, ainsi que le don de matériel. Au-delà de ne pas apporter de contributions politiques, Danone ne soutient aucun parti politique ou candidat, ni aucun groupe qui fait la promotion des intérêts d'un parti politique sous quelque forme que ce soit. La conformité à ces règles est assurée par le cadre d'évaluation du contrôle interne de Danone (DICE – Danone Internal Control Evaluation framework). Les dons y sont suivis et examinés chaque année par l'équipe de contrôle interne et font l'objet d'audits internes périodiques. Tous les dons sont soumis aux exigences de la Politique d'Intégrité, de la Politique de Conformité de Danone *Health Care System* (HCS) et de la Third-Party Vetting Policy (Politique de Conformité relative à la Vérification des Tiers), un don classé comme « à haut risque » faisant l'objet d'une évaluation de la conformité.

Actions relatives à la conduite des affaires

Impacts relatifs à la conduite des affaires	**Mise en œuvre de mécanismes solides de signalement et de gestion des préoccupations**	**Formation sur la conduite des affaires**	**Mise en œuvre d'un programme mondial de prévention et de détection de pratiques de corruption et de versement de pots-de-vin**	**Mise en place de procédures de protection des données personnelles**	**Pratiques responsables de *lobbying* et de plaidoyer**	**Dialogue avec le secteur public en vue de créer des impacts positifs en accord avec le Danone Impact Journey**	**Protection du bien-être animal**
Protection des lanceurs d'alerte	x	x					
Utilisation abusive ou violation des données personnelles				x			
Dialogue avec le secteur public et les parties prenantes		x	x		x	x	
Atteinte au bien-être animal au sein de la chaîne de valeur							x

Mise en œuvre de mécanismes solides de signalement et de gestion des préoccupations

Mécanismes permettant d'identifier, de signaler et d'enquêter sur les préoccupations relatives à la conduite des affaires

Afin d'identifier, de signaler et d'examiner les préoccupations relatives aux comportements illicites ou en violation de son Code de Conduite ou de règles internes similaires, Danone s'appuie sur plusieurs mécanismes : le Référentiel de Contrôle Interne DANgo (*Danone Governing and Operating Processes*), la Danone *Ethics Line (*DEL) et la possibilité pour chacun de signaler toute préoccupation directement à l'équipe de Conformité. Le Référentiel de Contrôle Interne est décrit plus en détail ci-après et plus d'informations sont disponibles au chapitre 1.7 *Environnement de contrôle* du chapitre 1 *Aperçu des activités, facteurs de risques*. La DEL est présentée au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)* et est utilisée pour les préoccupations soulevées par les parties prenantes internes et externes.

Protection des lanceurs d'alerte

Les salariés sont encouragés à faire part de leurs préoccupations concernant tout acte répréhensible par le biais des différents canaux à leur disposition (y compris les voies hiérarchiques ou juridiques/de conformité), dont la DEL, le mécanisme d'alerte de Danone qui est présenté au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*. Danone s'engage également à lutter contre les représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte, comme stipulé dans son Code de Conduite des Affaires.

Procédure d'enquête et de suivi des incidents liés à la conduite des affaires

Le Groupe dispose de procédures lui permettant d'enquêter sur les incidents liés à la conduite des affaires, y compris les cas de corruption et de versement de pots-de-vin, de manière rapide, indépendante et objective. Ces procédures sont présentées plus en détail dans le chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*.

Formation sur la conduite des affaires

Danone s'appuie sur un programme complet de formation à la conformité, comprenant un module d'*e-learning* annuel autour des principes fondamentaux de la conformité, obligatoire pour tous les salariés ayant accès à un ordinateur portable, ainsi qu'une formation plus ciblée sur la lutte contre la corruption pour le personnel identifié comme présentant un risque plus élevé, par exemple les salariés travaillant dans les domaines de la vente, de la finance, du marketing, du médical, des relations publiques, des achats, et de la Recherche et Innovation.

En 2024, la formation *e-learning* annuelle autour des principes fondamentaux de la conformité a été ouverte aux Administrateurs externes du Conseil d'Administration qui l'ont tous suivie. En 2025, les membres du Conseil d'Administration, y compris le Directeur Général, ont une nouvelle fois été interrogés sur leur expertise en matière de conduite des affaires : une majorité d'entre eux ont confirmé qu'ils possédaient une expertise complète ou quasi complète en la matière, en raison de leurs fonctions actuelles ou passées et/ou de leur participation à des formations (pour plus d'informations sur l'expertise des Administrateurs et leurs biographies, voir les chapitres 5.1 *Organes de gouvernance* et 5.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs* au chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise*).

En outre, Danone a développé des modules de formation spécialisés axés sur l'interaction avec l'environnement médical et les sanctions commerciales internationales.

Mise en œuvre d'un programme mondial de prévention et de détection de pratiques de corruption et de versement de pots-de-vin

Danone a mis en place un programme de Conformité mondial incluant une section dédiée à la lutte contre la corruption. Ce programme intègre des évaluations de risques ainsi que les plans d'atténuation, politiques, procédures, contrôles, formations, plans de communication et diligences raisonnables relatives aux tiers associés.

Le Groupe réalise des contrôles internes spécifiques à la conformité pour s'assurer de la mise en œuvre efficace de l'ensemble du Programme de Conformité. Ces contrôles couvrent des questions spécifiques telles que les cadeaux et les invitations, les interactions avec des agents gouvernementaux et des professionnels de santé, les événements, le parrainage, les dons et les subventions, les appels d'offres publics, la confidentialité des données personnelles et les diligences raisonnables des tiers. Ils font également l'objet d'une revue annuelle par le contrôle interne et d'une revue périodique par l'audit interne. Les résultats fournissent des éléments clés pour l'évaluation des risques en matière de conformité et de lutte contre la corruption de Danone. Les contrôles internes sont mis en œuvre par la Direction Générale, les responsables et les équipes opérationnelles de Danone. Le Groupe s'appuie sur son Référentiel de Contrôle Interne, DANgo (voir *Méthodologie* au chapitre *Contrôle interne* du chapitre 1.7 *Environnement de contrôle*) qui couvre les processus opérationnels suivants : Ventes, Achats, Opérations, Ressources Humaines, Finance, Systèmes d'Information et Secrétariat Général, et comprend une section spécifique sur l'Environnement de Contrôle. Pour chaque domaine de risques, le référentiel précise les impacts potentiels pour Danone, tels que les atteintes à la réputation, les erreurs dans les états financiers, les pertes financières, la perturbation des activités opérationnelles et la fraude.

Mise en place de procédures de protection des données personnelles

Danone a mis en œuvre sa Personal Data Privacy Policy (Politique de Confidentialité des Données Personnelles) qui s'applique à l'ensemble de ses salariés à travers le monde et exige que les tiers traitant des données personnelles pour le compte de Danone adhèrent à des principes équivalents à ceux de la Politique.

Danone a également mis en place des procédures pour évaluer et suivre la protection des données, notamment :

- l'évaluation régulière des risques en matière de protection des données personnelles au niveau des *Business Units* locales ;
- l'intégration de la protection des données personnelles dans le plan de contrôle annuel des équipes d'audit interne et de contrôle interne ;
- l'examen de la sécurité des données par des experts externes en cybersécurité dans le cadre d'un plan annuel de tests de pénétration (voir chapitre 1 *Aperçu des activités, facteurs de risques*) et l'analyse des vulnérabilités signalées par l'intermédiaire d'une plateforme dédiée.

Danone s'appuie sur un programme complet de formation à la conformité comprenant un module *e-learning* sur les principes fondamentaux de la conformité, dont une section entière consacrée à la confidentialité des données, obligatoire pour tous les salariés ayant accès à un ordinateur portable. Une formation plus spécifique est également obligatoire pour les salariés résidant dans l'Union européenne et qui sont soumis au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Elle doit être complétée par tous les nouveaux arrivants et au moins tous les deux ans par tous les salariés concernés.

En outre, Danone a mis en place des centres documentaires, qui fournissent des modèles de documents et de procédures, accessibles à tous les salariés ayant accès à une connexion Internet.

Danone intègre des clauses et annexes obligatoires dans les contrats avec des partenaires extérieurs, sous la forme de Data Processing Agreements couvrant notamment les exigences de l'article 28 du RGPD, ainsi que des mesures de transparence nécessaires dans les interactions avec les consommateurs, et des rappels de droits d'accès.

En cas d'atteinte portant sur les données personnelles, les salariés de Danone peuvent alerter les équipes Confidentialité des données et Cybersécurité via l'outil Founda, et ainsi traiter toute violation potentielle en suivant la Corporate Personal Data Breach Handling Procedure (Procédure de traitement des violations des données personnelles) qui définit les étapes à suivre pour assurer que les éventuelles violations de données personnelles au sein de Danone ou affectant ses données personnelles sont traitées de manière conforme et efficace et que leurs impacts sur les personnes ou sur Danone sont empêchés ou réduits rapidement et efficacement.

Pratiques responsables de *lobbying* et de plaidoyer

Les équipes Affaires Publiques locales doivent tenir un registre de toutes leurs interactions avec les agents gouvernementaux, qui font l'objet d'un *reporting* externe conformément aux cadres juridiques applicables en matière de *lobbying* (tel que le registre de transparence de l'Union européenne, la Haute Autorité Française pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP) et le registre américain des représentants d'intérêts). Les professionnels des Affaires Publiques de Danone tiennent également un registre des adhésions aux associations professionnelles, qui sont consolidées au niveau Groupe et régulièrement examinées pour vérifier l'alignement avec les objectifs du Groupe en matière de plaidoyer.

Protection du bien-être animal

Danone travaille avec les agriculteurs et d'autres partenaires clés pour développer des modèles agricoles respectueux des ressources naturelles et du bien-être animal, reconnaissant que les animaux sont des êtres sensibles.

En 2021, l'outil d'évaluation du bien-être animal de Danone a remporté le Special Recognition Award 2021, dans la catégorie Innovation, décerné par la Compassion in World Farming (CIWF). Sur la base de ses informations publiées, Danone a obtenu le statut de niveau 2 du Business Benchmark on Farm Animal Welfare (BBFAW) en 2018, 2019, 2020 et 2021. Il n'y a pas eu d'évaluation BBFAW en 2022 en raison de la refonte majeure de la méthodologie visant à mettre davantage l'accent sur le *reporting* des performances des entreprises, des performances d'impact et une interprétation plus stricte des informations publiées par les entreprises. En 2023 et 2024, à la suite de ces importants changements, Danone a atteint le niveau 3 du référentiel BBFAW, reflétant ainsi l'engagement constant du Groupe et les efforts conséquents qu'il a déployés dans ce domaine, comme présentés dans l'Animal Welfare Progress Report actualisé chaque année.

4.5.1.3 Indicateurs relatifs à la conduite des affaires

Indicateurs relatifs aux cas de corruption ou de versement de pots-de-vin

Indicateurs	2024	2025
Part des salariés ciblés de Danone qui ont suivi l'*e-learning*	98,0 %	99,0 %
Cas soulevés à Danone sur des questions liées au personnel, à la corruption et à la fraude [(a)]	1 118	1 356
Nouveaux tiers contrôlés via la solution numérique de vérification des tiers dédiée de Danone, dont	38 682	36 422
Tiers approuvés	91,8 %	94,1 %
Tiers approuvés avec réserves	1,8 %	1,2 %
Tiers rejetés	0,2 %	0,3 %
Tiers en cours de vérification	6,2 %	4,4 %
Condamnations ou amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	–	0

(a) Aucun de ces cas n'a eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Indicateurs relatifs à la protection des données personnelles

Indicateurs	2024	2025
Salariés ayant suivi le module *e-learning* annuel autour des principes fondamentaux de la conformité, intégrant une section sur la confidentialité des données [(a)]	98,0 %	97,6 %

(a) Danone surveille le niveau de formation à la protection des données personnelles de tous les travailleurs ayant accès à un ordinateur portable.

Indicateurs relatifs aux activités de plaidoyer et au dialogue avec les parties prenantes

Indicateurs [a]	2024	2025
Pays dans lesquels Danone exerce ses activités qui tiennent à jour un registre détaillé des interactions avec des agents gouvernementaux [b]	75,0 %	81,2 %
Entités ayant engagé un dialogue avec des décideurs politiques ou des parties prenantes (directement ou par l'intermédiaire d'associations ou de coalitions professionnelles) pour influencer les politiques publiques et le cadre réglementaire dans l'objectif d'améliorer les normes sociales, sanitaires ou environnementales du pays	87,0 %	93,7 %

(a) Les données sur ces deux sujets sont recueillies au niveau mondial par le biais du Programme Danone Way : en 2025, 202 unités de reporting, représentant 98,9 % du chiffre d'affaires consolidé et 98,0 % de l'effectif total, ont fait l'objet d'une auto-évaluation Danone Way.

(b) Danone tient à jour un registre détaillé de l'ensemble de ses interactions avec des agents gouvernementaux dans tous les pays où elles ont lieu.

Indicateurs et cibles relatifs au bien-être animal

Indicateur clé de performance	Année de référence	Valeur de référence	Année cible	Valeur cible	2023	2024	2025
Volumes de lait frais mondial évalués sur le sujet du bien être animal au moyen du nouvel outil d'évaluation du bien-être animal ou de la certification Animal Welfare de Validus [a]	2018	43,0 %	2020	80 %	91,0 %	86,0 %	84,0 %

(a) Pour plus d'informations sur les performances du Groupe en matière de bien-être animal, voir l'Annual Progress Report 2024 disponible sur le site internet de Danone.

4.5.1.4 Lutte contre l'évasion fiscale

Depuis 2022, Danone publie chaque année un Tax Transparency Report (Rapport de Transparence Fiscale), comprenant une Tax Policy (Politique Fiscale) et un Tax Code of Conduct (Code de Conduite Fiscal), qui reflète son engagement à se conformer aux règles et à la législation applicables, et à gérer sa fiscalité de façon responsable, en s'engageant à ne pas mettre en place des montages fiscaux artificiels déconnectés de ses activités effectives. Avec ses principes, Danone favorise en interne l'alignement avec son approche fiscale en assurant un comportement approprié et en définissant des principes fondamentaux. Danone contribue aux initiatives de l'OCDE et applique les normes de l'OCDE à ses transactions trans-frontalières.

Le Vice-Président Fiscalité & Assurance dirige la fonction et la stratégie fiscales de Danone. Tout au long de l'année, la fonction Fiscalité du Groupe examine la performance, les politiques et les risques fiscaux. Au niveau local, des experts en fiscalité veillent à la mise en œuvre des politiques fiscales. La fonction Audit Interne contrôle de façon périodique la gouvernance et les politiques fiscales en vigueur. Une fois par an, le Vice-Président Fiscalité & Assurance rend compte au Comité d'Audit des évolutions, des nouvelles initiatives et des améliorations apportées aux procédures sur les sujets fiscaux.

Danone s'engage à développer une relation collaborative avec les autorités fiscales. Par ailleurs, Danone a signé plusieurs accords de partenariat avec les autorités fiscales reposant sur la transparence et la confiance mutuelle. Danone fait également partie de l'initiative B Team, un groupe composé de grandes multinationales, qui avec le concours des sociétés civiles, d'investisseurs institutionnels et des représentants d'institutions internationales, développent des principes offrant un cadre clair pour une approche de la fiscalité responsable. Ce cadre a pour objectif de développer une approche de la fiscalité que les entreprises peuvent adopter afin de faire preuve d'un comportement responsable et de contribuer à créer une société stable, sûre et durable.

4.6 RAPPORT D'AUDIT CSRD

DANONE SA

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de Danone SA, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée Générale de la société Danone SA,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de Danone SA. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans les sections 4.2 à 4.5 du rapport sur la gestion du groupe.

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, Danone SA est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité de Danone SA sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution de ses affaires, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour European Sustainability Reporting Standards) du processus mis en œuvre par Danone SA pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du Comité Social et Économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 4.2 à 4.5 du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Danone SA dans le rapport sur la gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Danone SA, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Danone SA en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du groupe.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur le respect par l'entité des dispositions légales et réglementaires relatives au plan de vigilance publié en application de l'article L225-102-1 du Code de commerce.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du groupe.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par Danone SA pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du Comité Social et Économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Danone SA incluant l'obligation de consultation du Comité Social et Économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans les sections 4.2 à 4.5 du rapport sur la gestion du groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Danone SA avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Danone SA pour déterminer les informations publiées. Les informations relatives à la manière dont Danone SA a actualisé son processus d'analyse de double matérialité sont mentionnées à la section 4.2 de l'État de durabilité.

Nous avons, par entretien avec les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- des facteurs internes et externes ayant conduit à l'actualisation de l'analyse de double matérialité ;
- des analyses menées par Danone SA, en particulier l'évaluation des facteurs internes et externes considérés pour justifier l'actualisation de l'analyse de double matérialité. Ceux-ci incluent notamment un benchmark des rapports de durabilité des pairs du secteur et la veille réalisée sur les enjeux émergents identifiés par diverses parties prenantes internes et externes.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par Danone SA ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer et apprécier le caractère approprié de ces derniers au regard de notre connaissance du groupe ;
- apprécier si les analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugés pertinents ne remettent pas en cause les impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par le groupe ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section 4.2 de l'État de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 4.2 à 4.5 du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 4.2 à 4.5 du rapport sur la gestion du groupe ; y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Danone SA relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 4.2 à 4.5 du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans la note 4.3.1 « Changement climatique » de l'État de durabilité.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier, sur la base des entretiens menés avec la direction et les personnes concernées, si la description des politiques, actions et cibles mises en place par Danone SA couvre les enjeux suivants : atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la note 4.3.1 de la section environnementale des informations en matière de durabilité incluse dans le rapport sur la gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du groupe ;

- En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre, nos travaux ont notamment consisté à :
  - prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées ;
  - apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
  - prendre connaissance du protocole d'établissement, de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécier ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions notamment au titre du scope 3 FLAG [(1)] et non FLAG ;
  - apprécier le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
  - en ce qui concerne les estimations que nous avons jugées structurantes auxquelles l'entité a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
    - par entretien avec la direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations ;
    - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente et pour les informations impactées par des changements depuis la période précédente, le caractère approprié de ces changements.
  - nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.
- En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont notamment consisté à :
  - apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
  - comparer, avec l'aide de nos experts climat, la trajectoire avec des analyses sectorielles et des données prospectives internes ou de marché ;
  - apprécier la cohérence entre elles des principales informations fournies au titre du plan de transition notamment en ce qui concerne les leviers de décarbonation et les actions associées ;
  - apprécier si le plan de transition s'inscrit dans le cadre du plan stratégique tel qu'approuvé par les instances dirigeantes.

(1) *FLAG : Forest, Land and Agriculture*

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Danone SA pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier que les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Levallois-Perret, le 25 février 2026

Le commissaire aux comptes,

FORVIS MAZARS & ASSOCIÉS

Florence PAGE
Associée

Achour MESSAS
Associé

4.7 PLAN DE VIGILANCE

Sommaire

INTRODUCTION **301**
4.7.1.1 Cadre juridique 301
4.7.1.2 Gouvernance et pilotage du Plan de Vigilance 301
4.7.1.3 Dialogue avec les parties prenantes 301
4.7.1.4 Faits marquants de l'année 2025 307

CONTENU DU PLAN DE VIGILANCE **308**
4.7.2.1 Cartographie des risques 308
4.7.2.2 Procédures d'évaluation régulière de la situation des Filiales et des Fournisseurs et Sous-traitants 311
4.7.2.3 Politiques et actions adaptées d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves 315
4.7.2.4 Actions spécifiques pour l'atténuation et la prévention des atteintes graves 316
4.7.2.5 Actions spécifiques pour l'atténuation et la prévention des atteintes graves 319
4.7.2.6 Mécanisme d'alerte 346
4.7.2.7 Dispositif de suivi des actions mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité 348

4.7.1 INTRODUCTION

Depuis sa création, Danone a ancré sa vision sur la conviction fondatrice qu'une entreprise ne peut parvenir à une performance économique durable si elle ne se soucie pas attentivement de l'environnement et de son impact sur la société dans son ensemble. Définie pour la première fois dans les années 1970 sous la forme du « double projet économique et social », cette vision s'incarne depuis 2005 dans la raison d'être de l'entreprise : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Depuis l'Assemblée Générale des actionnaires de 2020, elle se matérialise dans les objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux inscrits dans les statuts mêmes de la société lorsque Danone est devenu Société à Mission selon le droit français. Le Plan de Vigilance s'inscrit naturellement dans cette vision et cette culture d'entreprise.

4.7.1.1 Cadre juridique

Le Plan de Vigilance de Danone répond aux exigences de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce relatif au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Conformément à la loi française, le Plan de Vigilance définit les mesures de vigilance raisonnable mises en œuvre au sein du Groupe afin d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement. Les risques couverts dans ce Plan sont ceux qui résultent des activités de Danone et des entités que le Groupe contrôle au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce (ci-après les « Filiales ») et des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels le Groupe entretient une relation commerciale établie (ci-après les « Fournisseurs et Sous-traitants »).

4.7.1.2 Gouvernance et pilotage du Plan de Vigilance

Le Plan de Vigilance de Danone démontre l'objectif du Groupe d'améliorer et de renforcer continuellement son approche proactive de la prévention et la gestion des risques.

Le Comité sur le Devoir de Vigilance en matière de Durabilité, co-présidé par la Directrice Générale du Développement Durable et la SVP Directeur Juridique, Affaires Réglementaires et Conformité, se réunit chaque trimestre afin de définir une feuille de route précisant les objectifs, les jalons et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du Plan de Vigilance. Il examine la cartographie des risques de durabilité du Groupe, les mesures mises en œuvre ainsi que l'évaluation de leur efficacité. Le comité rassemble les experts internes en matière de Droits Humains, Environnement, Affaires Juridiques, Achats, Finance Durable et Affaires Publiques, ainsi que les experts thématiques responsables de chaque risque identifié lors de la cartographie des risques. Le Comité de Diligence Raisonnable en matière de Durabilité présente ses actions au Comité Impact Mondial, qui lui fournit des conseils stratégiques, examine les initiatives en cours et approuve les plans d'action. Le Comité Impact Mondial supervise les avancées du Comité de Diligence Raisonnable en matière de Durabilité au moins une fois par an et est co-présidé par le Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique, le Secrétaire Général ainsi que le Directeur Général Adjoint en charge des fonctions Finances, Technologies & *Data*, tous les trois membres du Comité Exécutif. Il réunit les membres de l'équipe dirigeante de Danone suivants : la Directrice Générale du Développement Durable, le SVP Communication, la SVP Directeur Juridique, Affaires Réglementaires et Conformité, le VP Affaires Publiques, ainsi que la VP Relations Investisseurs et Finance Durable (voir 4.2.2 *Gouvernance* dans le chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)*).

4.7.1.3 Dialogue avec les parties prenantes

Ce Plan de Vigilance a été nourri par un dialogue régulier avec les parties prenantes internes et externes de Danone qui reflète une approche intégrée ayant pour ambition un alignement entre la performance économique et la création de valeur durable.

Danone collabore étroitement avec ses parties prenantes, ce qui lui permet de contribuer aux débats et aux enjeux liés aux questions sociales, sociétales et environnementales, et d'améliorer continuellement ses propres actions en la matière. Les équipes de Danone sont en contact régulier avec des experts en matière d'environnement, de droits humains et libertés fondamentales, et de santé et sécurité des travailleurs, ainsi qu'avec les représentants du personnel, les fournisseurs et sous-traitants, les clients, les investisseurs, les organisations et associations locales et internationales et les pouvoirs publics. De plus amples informations sont disponibles au chapitre 4.2 *État de durabilité – Informations générales (ESRS 2)* au sujet de la Politique d'Engagement des Parties Prenantes.

Le tableau ci-dessous présente ainsi une liste non exhaustive des principales organisations et associations auxquelles Danone participe activement :

Catégorie de risque	Thème	Organisation/ Association	Contribution
ENVIRONNEMENT	**Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)**	Science Based Targets initiative (SBTi)	La SBTi est une organisation mondiale qui aide les entreprises à fixer des objectifs de réduction des émissions de GES alignés avec les dernières avancées scientifiques sur le climat. Ces objectifs veillent à ce que les trajectoires de réduction des entreprises soient alignées sur l'objectif de limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C, conformément à l'Accord de Paris. Danone a travaillé en étroite collaboration avec la SBTi pour élaborer des lignes directrices FLAG relatives à la décarbonation pour les entreprises du secteur des forêts, des terres et de l'agriculture.
		Global Methane Hub (GMH)	Le GMH est une alliance internationale regroupant plus de 20 organisations philanthropiques de premier plan. Elles se sont engagées à investir au moins 200 millions de dollars pour développer et mettre en œuvre des solutions concrètes visant à réduire les émissions de méthane de 30 % d'ici 2030. Danone est la première entreprise à rejoindre l'accélérateur R&D consacré à la fermentation entérique du GMH. Cet engagement vise à développer de nouvelles solutions évolutives et pratiques afin d'aider les producteurs laitiers à réduire significativement leurs émissions de méthane.
		Dairy Methane Action Alliance (DMAA)	En 2023, Danone a soutenu le lancement d'un partenariat stratégique avec l'Environmental Defense Fund (EDF), qui coordonne la DMAA, pour soutenir ses ambitions de réduction des émissions de méthane. La DMAA a depuis élargi son réseau en accueillant d'autres entreprises majeures du secteur laitier. La DMAA contribue à améliorer la compréhension de la science autour du méthane, les pratiques de publication d'informations et les standards de *reporting* des entreprises, à explorer des modèles de financement innovants et à promouvoir des politiques d'accompagnement des agriculteurs pour améliorer leurs pratiques de gestion. Avec l'appui de la DMAA, Danone a publié en 2025 son premier plan d'action sur les émissions de méthane provenant des produits laitiers.
		RE100	Dans le cadre de l'initiative RE100 et conformément à son programme Re-Fuel de décarbonation et d'excellence énergétique, Danone s'engage à passer à une électricité 100 % renouvelable d'ici 2030, avec une étape intermédiaire de 50 % atteinte en 2020.
		Coalition « Vers la neutralité carbone » du Consumer Goods Forum (CGF)	La Coalition « Vers la neutralité carbone » du CGF, à laquelle participe Danone, vise à encourager la mobilisation collective du secteur des biens de consommation pour atteindre zéro émission nette. Elle promeut la collaboration sur l'ensemble de la chaîne de valeur et encourage l'innovation et la fixation d'objectifs basés sur la science pour réduire l'empreinte carbone. Elle se donne pour mission d'accélérer les efforts de décarbonation, d'améliorer la durabilité de la chaîne d'approvisionnement et de promouvoir la transparence du *reporting*, au service des objectifs climatiques planétaires, tout en dialoguant avec ses parties prenantes et en plaidant pour des politiques de soutien.
		We Mean Business Coalition (WMBC)	Danone collabore avec cette coalition de plaidoyer dont l'objectif est d'agir contre le changement climatique et de réduire de moitié les émissions mondiales d'ici 2030, conformément à la trajectoire 1,5 °C.
		Cool Farm Alliance (CFA)	La CFA est une alliance internationale qui promeut l'adoption de pratiques agricoles durables, par le biais d'outils fondés sur des données, et la collaboration au sein du secteur agroalimentaire mondial. Danone utilise l'outil *Cool Farm Tool* (CFT), pour évaluer l'empreinte carbone, l'eau et la biodiversité, afin de quantifier son empreinte GES dans les exploitations laitières. Le Groupe siège au sein du Conseil de Pilotage et des groupes de travail Produits laitiers et Cultures.

Catégorie de risque	Thème	Organisation/ Association	Contribution
ENVIRONNEMENT	**Agriculture régénératrice**	Plateforme Sustainable Agriculture Initiative (SAI)	La Plateforme SAI a été créée par Danone, Unilever et Nestlé en 2002, qui ont uni leurs forces afin de promouvoir des pratiques agricoles durables et de relever des défis communs à l'ensemble du secteur agroalimentaire. Danone collabore avec cette plateforme pour partager les connaissances et contribuer au développement de solutions permettant de faire face aux défis communs, ainsi que pour promouvoir et accélérer l'adoption de pratiques agricoles durables dans le secteur agroalimentaire.
		World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et One Planet Business for Biodiversity (OP2B)	Le WBCSD est une coalition mondiale, présidée par des dirigeants d'entreprise et regroupant plus de 200 organisations de premier plan, qui vise à promouvoir des pratiques commerciales durables et à accompagner les entreprises dans l'adoption de pratiques ESG responsables. Danone est un membre fondateur de l'OP2B, une initiative pilotée par des entreprises, qui se consacre à la protection et à la restauration de la biodiversité au sein des systèmes agricoles. Danone collabore avec le WBCSD et l'OP2B pour défendre l'adoption de bonnes pratiques ESG. En 2025, l'OP2B et Danone ont uni leurs forces dans le cadre d'initiatives de plaidoyer au sein de l'UE, notamment en soutenant l'adoption d'une loi ambitieuse sur la surveillance des sols.
	Économie circulaire des emballages	Fondation Ellen MacArthur	Danone a rejoint la Fondation Ellen MacArthur en 2018 et compte parmi les premiers signataires de son Engagement mondial, qui constitue le plus grand effort volontaire de lutte contre les déchets plastiques et la pollution dans le monde. Le Groupe réaffirme sa volonté de continuer à progresser dans le domaine des emballages circulaires et renouvelle son soutien à l'Engagement mondial 2030 de la Fondation Ellen MacArthur.
		Coalition d'action contre les déchets plastiques du Consumers Goods Forum (CGF PWCoA)	Danone fait partie de la CGF PWCoA, qui a pour objectif de mener des initiatives volontaires et transparentes d'amélioration de la collecte du plastique et de son recyclage.
		Coalition des Entreprises pour un Traité Mondial sur les Plastiques	Danone est membre fondateur de la Coalition des Entreprises pour un Traité Mondial sur les Plastiques, dirigée par la Fondation Ellen MacArthur et le WWF, qui rassemble des entreprises et des institutions financières s'engageant à soutenir l'élaboration d'un traité des Nations Unies ambitieux, efficace et juridiquement contraignant pour mettre fin à la pollution plastique.
		Fonds Mondial pour la Nature (WWF)	Danone plaide avec le WWF et la Fondation Ellen MacArthur en faveur d'un traité des Nations Unies ambitieux et contraignant sur les plastiques.
	Eau et biodiversité	Ramsar	Danone est partenaire de la Convention de Ramsar sur les zones humides depuis 1998, avec le but de faciliter et de promouvoir la conservation durable et l'utilisation rationnelle des zones humides en tant qu'écosystèmes essentiels à la stabilisation du cycle hydrologique, ainsi qu'à l'atténuation et l'adaptation au changement climatique. À travers trois principaux axes de travail collaboratifs, Danone a (i) aidé à sécuriser des sites Ramsar (Impluvium d'*evian*, réserve naturelle de Villaviencio), (ii) soutenu les meilleures pratiques de conservation des zones humides à travers le Prix Spécial *evian* (neuf éditions), et (iii) contribué au partage de connaissances scientifiques et à l'amélioration des compétences sur le rôle des zones humides à travers des publications conjointes et le développement d'outils. Danone a rejoint des *leaders* mondiaux lors de la COP15 au Zimbabwe pour défendre la conservation et la restauration des zones humides. Le Groupe a réaffirmé son partenariat de 27 ans avec la Convention de Ramsar et a honoré les jeunes, les femmes et les communautés moteurs du changement à travers le Prix *evian*, en accordant un soutien financier à trois projets à fort impact.

Catégorie de risque	Thème	Organisation/ Association	Contribution
ENVIRONNEMENT	**Eau et biodiversité**	Water Resilience Coalition (WRC) – CEO Water Mandate	Danone soutient le CEO Water Mandate depuis 2008. En tant que membre de la WRC, Danone s'engage activement pour la préservation des ressources mondiales en eau douce. La WRC concentre son action collective sur les bassins exposés à un stress hydrique et définit des objectifs ambitieux et quantifiables pour assurer une gestion durable de l'eau. Très investi dans ces efforts, Danone participe à l'élaboration de lignes directrices pour un impact positif net sur l'eau et siège dans d'autres groupes de travail liés à l'eau tels que celui sur les indicateurs uniformes et l'action collective, qui cible 100 bassins exposés à un stress hydrique à travers le monde.
		Business for Nature (B4N)	Danone a collaboré avec B4N pour mettre en œuvre le Cadre mondial de la biodiversité, en publiant d'ici 2030 ses risques, impacts et dépendances liés à la biodiversité. En septembre 2023, B4N, le Forum économique mondial et le WBCSD ont publié des orientations concernant 12 secteurs, dont le secteur agroalimentaire. Les actions menées dans ce secteur complètent les orientations élaborées par le Science Based Targets Network (SBTN) et la Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD).
		Partenariat Français pour l'Eau (PFE)	Danone collabore avec le PFE pour promouvoir une gestion durable de l'eau et un plaidoyer commun sur la scène internationale. Ensemble, ils participent à des événements de haut niveau tels que la conférence des Nations Unies sur l'eau et les sommets de la COP, en harmonisant leurs messages et leur vision.
	Déforestation et conversion des terres	Coalition d'action pour une gestion positive des forêts (FPC) du CGF	La mission de la FPC est de conduire un changement collectif et transformateur afin d'éliminer la déforestation, la conversion des terres et la dégradation des forêts des principales chaînes d'approvisionnement, et de soutenir les entreprises agissant pour la préservation des forêts. Figurant parmi les 21 entreprises membres de la FPC, Danone prône le changement autour de trois aspects complémentaires : obtenir des chaînes de valeur vérifiées sans déforestation ni conversion, soutenir ses Fournisseurs et Sous-traitants dans l'atteinte de ce même objectif et étendre son engagement au-delà de ses chaînes de valeur, notamment en soutenant des projets paysagers dans un objectif de transition vers un modèle positif pour les forêts. Cet engagement s'inscrit dans le prolongement de la *Renewed Forest Policy 2030* (Politique Forêt Actualisée 2030) publiée par Danone en décembre 2025. Danone fait partie du comité de pilotage de la FPC et de trois groupes de travail sur l'huile de palme, le soja et le papier. En 2024, Danone a également participé à de nouveaux ateliers sur le règlement de l'Union européenne sur la déforestation (EUDR) et à la présentation des actions mises en œuvre.
	Traçabilité de la chaîne d'approvisionnement pour la prévention des risques sociaux et environnementaux	Earthworm Foundation	Danone collabore avec Earthworm Foundation sur la traçabilité de l'huile de palme et la gestion d'alertes sociales et environnementales, telles que celles liées à la déforestation, relatives à l'huile de palme. L'objectif du Groupe est d'étendre ce processus à d'autres matières premières.
	Pertes et gaspillage alimentaires	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)	Dans le cadre de son engagement partagé à atteindre l'Objectif de Développement Durable (ODD) 12.3 des Nations Unies, Danone collabore étroitement avec la FAO pour réduire efficacement les pertes et le gaspillage alimentaires et garantir une sécurité alimentaire et une nutrition satisfaisante pour tous. En 2023, Danone et la FAO ont signé un protocole d'accord relatif à l'identification et à la promotion d'interventions et de pratiques éprouvées pour prévenir et réduire les pertes et le gaspillage alimentaires sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Le premier résultat de cette collaboration est un rapport consacré à la récupération et à la redistribution des denrées alimentaires, qui sera publié par Danone et la FAO avec la collaboration du Global FoodBanking Network (GFN).

Catégorie de risque	Thème	Organisation/ Association	Contribution
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Approvisionnement responsable et droits humains**	AIM-Progress	Danone contribue à ce forum des principaux acteurs de la grande consommation qui soutient les entreprises ainsi que des Fournisseurs et Sous-traitants communs, pour promouvoir des pratiques d'achats responsables et des chaînes d'approvisionnement durables. En 2023 et 2024, via AIM-Progress, Danone a doté quatre de ses Fournisseurs stratégiques de logistique de l'expertise nécessaire pour améliorer leur mécanisme de réclamation, grâce à la boîte à outils dédiée mise au point par le service de conseil aux entreprises d'Oxfam, ainsi qu'au soutien d'experts. Danone a également soutenu l'élaboration de l'outil d'évaluation des Diligences Raisonnables en matière de Droits Humains et d'Environnement (HREDD). Cet outil vise à aider les Fournisseurs à jauger de la maturité de leurs propres systèmes de HREDD dans le cadre du *reporting* réglementaire de diligence raisonnable, à mettre en évidence les opportunités de renforcement des capacités et d'engagement pour améliorer ces systèmes de HREDD, et à permettre aux Fournisseurs de mieux appréhender leur capacité à gérer les risques.
	Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains	Coalition pour les droits humains du CGF avec le soutien de la Fair Labor Association (FLA)	Danone est membre de la coalition et a contribué à la définition de ses objectifs, notamment l'engagement de mettre en œuvre un processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains (HRDD) dans les activités propres de toutes les entreprises membres. Danone poursuit sa collaboration avec ses pairs – soutenue par la FLA – afin de développer des cadres communs et d'échanger des bonnes pratiques.
	Affaires et droits humains	Business for Social Responsibility (BSR)	BSR est un réseau d'entreprises dont l'objectif est de créer de la valeur à long terme pour les entreprises et la société. Danone est membre du groupe de travail sur les droits humains et de l'Initiative de circularité équitable (FCI).
		World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)	Danone est également membre du WBCSD, qui regroupe des entreprises de premier plan faisant du développement durable un levier de compétitivité. Danone participe au groupe Nexus sur la résilience des communautés.
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES	**Sécurité alimentaire**	Global Food Safety Initiative (GFSI) (initiative du CGF)	Danone contribue à la GFSI, une initiative internationale qui vise à améliorer la sécurité alimentaire à travers le monde en promouvant les principes de bonne production alimentaire, de manipulation sûre des aliments et de bonnes pratiques d'hygiène. Le VP Qualité et Santé Alimentaire, Standards et Gestion du Risque de Danone est membre du comité de pilotage de la GFSI et du comité de partenariat public-privé, qui facilite les relations avec les agences gouvernementales.
		Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)	Depuis 2019, Danone a activement collaboré avec la FAO sur la sécurité alimentaire pour mettre en place des collaborations sur les problèmes émergents en matière de sécurité alimentaire. Danone collabore avec la FAO sur trois domaines clés : (i) le *leadership* éclairé portant sur les nouveaux dangers et risques, (ii) le déploiement futur de solutions d'intelligence artificielle prédictive en matière de sécurité alimentaire, et (iii) la cartographie de la résistance aux antimicrobiens à l'interface entre les systèmes alimentaires et l'environnement. Danone a été un important expert contributeur au récent rapport de la FAO : Sécurité alimentaire prédictive : approches pour identifier les problèmes à venir en matière de sécurité alimentaire (septembre 2025).
		SSAFE	Danone est un membre actif du Conseil d'Administration de SSAFE, une organisation à but non lucratif qui vise à favoriser l'amélioration continue et l'acceptation mondiale des systèmes et des normes de protection des aliments reconnus au niveau international par le biais de partenariats public-privé et de partenariats efficaces avec des organisations intergouvernementales. Il encourage la collaboration entre les secteurs public et privé pour améliorer l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement alimentaire. Danone a contribué à de nombreux résultats en matière de qualité et de sécurité alimentaire, tels que l'outil de vulnérabilité à la fraude alimentaire et l'outil de mesure de la sécurité alimentaire.

Catégorie de risque	Thème	Organisation/ Association	Contribution
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES	**Sécurité alimentaire**	International Association for Food Protection (IAFP)	L'IAFP s'engage à faire progresser la sécurité alimentaire dans le monde en offrant aux professionnels un forum d'échange d'informations sur la protection des denrées alimentaires. L'IAFP publie des revues, telles que le Journal of Food Protection and Food Protection Trends, afin de partager les dernières avancées scientifiques et techniques en matière de sécurité alimentaire. Danone est un participant actif et a présenté en juillet 2025 une évolution de son approche en matière de stockage des liquides lors d'un symposium conjoint avec Coca-Cola et Eurofins dans le but d'assurer l'alignement sur les normes sectorielles, en se concentrant sur l'hygiène et le contrôle microbien dans les systèmes de stockage des liquides.
		Food Drink Europe (FDE)	Danone est un membre actif de FDE, une association interprofessionnelle européenne dont l'objectif est de garantir à tous les consommateurs une alimentation sûre, durable et saine. Ce travail collaboratif permet à l'industrie agroalimentaire de tenir son engagement de mettre en place des systèmes alimentaires plus durables en se concentrant sur le triple défi consistant à assurer la durabilité économique, sociale et environnementale. Danone contribue aux positions et politiques de la FDE, notamment celles destinées à assurer la sécurité des consommateurs sur des sujets tels que les contaminants, les allergènes, ainsi que les matériaux d'emballage en contact avec les aliments.
	Qualité nutritionnelle des aliments et promotion d'une alimentation équilibrée	Coalition Collaboration for healthier lives du CGF	La Coalition Collaboration for healthier lives du CGF regroupe des producteurs et distributeurs de biens de consommation ayant pour but de promouvoir des modes de vie plus sains et plus durables au sein des communautés à travers des actions sur le terrain, mais également par le partage des savoirs et la collaboration entre les organisations membres. Danone co-préside la coalition avec une enseigne de distribution. Les travaux de la coalition se concentrent sur les sujets suivants : améliorer l'accès des consommateurs à des produits plus sains et plus durables, influencer le comportement des consommateurs pour encourager et faire émerger des habitudes plus saines et plus durables, garantir la santé et le bien-être des salariés, promouvoir la responsabilisation et le *reporting*, et soutenir la prévention en santé.
		EU Pledge	Danone est membre fondateur de l'engagement EU Pledge en faveur d'un marketing responsable envers les enfants. L'EU Pledge est un cadre volontaire suivi par des entreprises importantes du secteur agroalimentaire lors de leurs campagnes publicitaires à destination des enfants de moins de 13 ans dans l'Union européenne. Danone s'engage à respecter le Code des pratiques de publicité et de communication marketing de la Chambre de commerce internationale (ICC) et le Cadre ICC pour des communications marketing responsables en matière d'aliments et de boissons, quel que soit l'âge du public cible ou le profil nutritionnel du produit.

Les observations issues de ce dialogue constructif avec les parties prenantes façonnent les politiques et actions du Groupe définies dans son Plan de Vigilance.

4.7.1.4 Faits marquants de l'année 2025

Les principaux événements dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de Vigilance en 2025 sont les suivants :

Phase 2 du Danone Impact Journey

Le Groupe a défini la Phase 2 du Danone Impact Journey comme la continuité de ses engagements à l'horizon 2030, visant à garantir la résilience et la compétitivité à long terme de Danone, tout en soutenant sa trajectoire de croissance. Elle repose sur les mêmes trois piliers d'action – Santé par l'Alimentation, Nature, Collaborateurs et Communautés – avec les mêmes priorités, ainsi qu'une liste d'objectifs actualisés [1].

Pour des informations complètes, voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*.

Droits humains et libertés fondamentales

Fin 2025, Danone avait respecté son engagement de mettre en œuvre un processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains (HRDD) dans l'ensemble de ses activités, y compris pour les travailleurs externes. 184 sites ont été audités au cours du cycle 2024-2025 et 90 % des conclusions des audits 2024 ont été finalisées dans les délais convenus. Les actions restantes, y compris celles liées aux audits 2025, sont systématiquement contrôlées afin de garantir la préparation à une vérification par un tiers. Le Groupe a poursuivi l'intégration de son cadre en six étapes dans ses principales pratiques commerciales, couvrant la politique et la gouvernance, l'évaluation des risques, la prévention et l'atténuation, le suivi, le signalement et l'accès aux voies de recours. À cet égard, Danone a publié ses lignes directrices pour la remédiation en matière de droits humains. Danone a intégré aux contrats avec ses fournisseurs stratégiques les conditions juridiques contenues dans la Sustainable Sourcing Policy (Politique d'Achats Durables) lancée en juin 2024 qui renforcent les obligations de diligence raisonnable, notamment en matière de droits humains.

Sécurité et qualité des produits Danone

Danone renforce en permanence son système de gestion de la qualité en insistant sur la prévention et la gestion des risques, afin d'honorer la promesse faite aux consommateurs et aux patients.

En 2025, dans le cadre de l'amélioration de son système de gestion de la qualité, Danone a :

- publié une nouvelle version du Manuel Qualité Danone, la pierre angulaire de son engagement à fournir des produits sûrs, de haute qualité et conformes à ses consommateurs, patients et clients ;
- redéfini sa stratégie de cofabrication avec une gouvernance renforcée et la communication d'un Manuel spécifique en matière d'attentes de qualité et de sécurité alimentaire ;
- renforcé les compétences opérationnelles et amélioré les capacités de formation dans les usines ; et
- mis en place le programme Dan'Expert pour valoriser et renforcer les expertises spécifiques.

Environnement

Entre septembre 2024 et février 2025, Danone a revu et actualisé ses méthodes d'identification et d'évaluation des risques physiques et de transition liés au changement climatique, ainsi que des opportunités les plus susceptibles d'impacter ses activités. Plus d'informations au sujet de l'analyse du risque climatique sont disponibles au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*.

Mécanisme d'alerte

La Danone *Ethics Line* (DEL) a de nouveau fait l'objet d'une question dans le cadre de l'enquête mondiale menée auprès des salariés (Danone *People Survey*) en 2025. Plus de 86 % des personnes interrogées ont déclaré qu'elles se sentiraient à l'aise ou plutôt à l'aise pour signaler toute pratique contraire à l'éthique, y compris des problématiques de droits humains, de santé et de sécurité, ou des problèmes environnementaux, sans crainte de représailles, par l'intermédiaire de la DEL.

[1] Les objectifs actualisés à l'horizon 2030 seront clarifiés, avec une ambition plus harmonisée et plus réaliste d'ici 2030 (par exemple, l'application d'un objectif unique de ≥ 95 % pour des indicateurs initialement fixés dans une fourchette de 95–100 %, ainsi que l'élargissement ou la redéfinition de certains périmètres).

4.7.2 CONTENU DU PLAN DE VIGILANCE

L'article L. 225-102-1 du Code de commerce définit le périmètre de tout Plan de Vigilance et exige qu'il comporte les cinq mesures suivantes :

- une cartographie des risques destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des Filiales et des Fournisseurs et Sous-traitants (avec lesquels le Groupe entretient une relation commerciale établie) ;
- des actions adaptées destinées à atténuer les risques ou à prévenir les atteintes graves ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ; et
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Les cinq catégories de mesures qui forment le Plan de Vigilance de Danone sont exposées ci-dessous.

4.7.2.1 Cartographie des risques

La cartographie des risques vise à identifier, analyser et hiérarchiser les principaux risques résultant des activités de Danone, de ses Filiales et de ses Fournisseurs et Sous-traitants.

La cartographie des risques a constitué la première étape de l'élaboration du Plan de Vigilance de Danone et a permis de définir l'ensemble des mesures à mettre en place. La méthodologie adoptée par Danone s'articule autour des types de risques et d'atteintes énumérés dans l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, portant sur le devoir de vigilance, à savoir les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, et l'environnement.

Présentation de la méthodologie

La méthodologie appliquée par Danone pour évaluer les risques potentiels est fondée sur plusieurs paramètres, dont le secteur d'activité, l'ampleur de l'impact négatif, évaluée en tenant compte de la sévérité, de son échelle/sa portée et du caractère réversible ou non des atteintes potentielles, et de la probabilité estimée du risque, selon sa fréquence et de sa localisation géographique.

Cette méthodologie s'inspire des principaux référentiels internationaux en matière de droits humains et de conduite responsable des affaires, incluant notamment :

- les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights, UNGP) ;
- les Principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'intention des entreprises et multinationales ; ainsi que
- les conventions et les déclarations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), comme la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail.

L'analyse des risques avait pour but d'identifier les principaux impacts négatifs effectifs ou potentiels associés aux activités de Danone et à celles de ses Filiales, Fournisseurs et Sous-traitants.

L'approche méthodologique de la cartographie des risques comprend trois étapes clés :

- la consolidation d'une nomenclature des risques ;
- la modélisation des chaînes de valeur liées aux principales activités de Danone ; et
- la constitution de la cartographie détaillée des principaux risques bruts.

La nomenclature des risques

La réalisation de la nomenclature des risques a permis de cadrer et d'orienter l'identification des risques qui pourraient découler des activités de Danone. Elle a été consolidée en analysant les éléments suivants :

- les sujets saillants mis en lumière par l'analyse d'impact en matière de droits humains finalisée en 2022, avec le soutien de Shift, le principal centre d'expertise sur les UNGP ;
- les classifications établies par les principaux organismes promouvant les droits humains, à savoir l'OIT ou le Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme (HCDH) ; et
- les catégories des risques définies par la loi française sur le devoir de vigilance et la directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité.

La modélisation des chaînes de valeur liées aux principales activités de Danone

Conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, la mise en place d'un cadre d'analyse fondé sur la modélisation de chaînes de valeur a répondu à l'objectif de Danone d'acquérir une connaissance suffisante de « la nature des impacts négatifs effectifs et potentiels sur les droits humains » et de « comprendre les incidences particulières » que le Groupe pourrait avoir sur des parties prenantes dans le cadre de ses activités (Principe n° 18).

Les activités de Danone ont été segmentées en deux chaînes de valeur :

- la chaîne de valeur des activités agroalimentaires, qui comprend les activités liées aux produits laitiers et d'origine végétale ainsi que les produits de nutrition spécialisée ; et
- la chaîne de valeur des activités liées à l'eau.

La modélisation de ces chaînes de valeur a été réalisée à partir d'une consultation de parties prenantes. Ces modélisations ont été utilisées pour recenser les différentes étapes et acteurs impliqués en amont des activités de Danone.

À chacune des étapes des chaînes de valeur, quatre types de facteurs de risque ont été identifiés :

- les facteurs de risque liés au pays ou à la région d'implantation des activités de Danone ;
- les facteurs de risque sectoriels et/ou liés au modèle économique de Danone ;
- les facteurs de risque liés aux matières premières ; et
- les facteurs de risque liés aux parties prenantes vulnérables.

Ces facteurs de risque ont permis d'enrichir la phase de construction de la cartographie détaillée.

La constitution de la cartographie des principaux risques bruts

L'objectif de cette étape a été d'analyser et de préciser les conditions et le contexte d'occurrence des impacts négatifs potentiels liés aux activités de Danone. Les recherches ont été menées en croisant la nomenclature des risques avec l'analyse de facteurs de risques réalisée à chaque étape de la chaîne de valeur.

Cette approche a permis d'identifier 20 risques majeurs, organisés selon les trois piliers de la loi française et exposés ci-dessous.

La cartographie détaillée des risques a servi à l'identification des mesures appropriées pour répondre à tout impact négatif majeur.

La cartographie des risques

Dans chacun des domaines couverts par la loi (environnement, droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes), Danone a identifié les principaux risques bruts qui figurent ci-dessous, avant les mesures de prévention et d'atténuation mises en place par Danone, ses Filiales, ses Fournisseurs et ses Sous-traitants.

Environnement

Le travail de hiérarchisation a permis d'identifier les risques saillants liés aux impacts potentiels que les activités de Danone pourraient avoir sur l'environnement. Parmi eux, le changement climatique et l'utilisation du plastique représentent les risques les plus élevés en raison des impacts suivants :

- le risque lié au changement climatique susceptible d'entraîner la perte de biodiversité, la rareté de l'eau, ainsi que des atteintes aux droits humains et à la santé ;
- l'utilisation du plastique susceptible d'entraîner des risques liés à l'eau, l'air, les sols et le climat, ainsi que des risques d'atteintes aux droits humains et à la santé.

Risque lié au changement climatique et aux émissions de GES

Le risque associé à l'augmentation des principaux Gaz à Effet de Serre (GES) dans l'atmosphère est associé à des changements de température et de conditions météorologiques. Le changement climatique a également un impact sur les droits des personnes, notamment les droits à la vie, à l'alimentation et à l'eau, à la santé et à un travail décent. Le changement climatique risque d'exacerber les inégalités sociales et économiques, affectant de manière disproportionnée les personnes déjà en situation de vulnérabilité, comme les petits exploitants agricoles, les enfants, les femmes et les peuples autochtones.

Risque lié à l'utilisation du plastique

Ce risque est lié à l'utilisation du plastique et à la pollution plastique, ayant un impact sur l'eau, l'air, les sols, la faune, la flore, le climat et pouvant porter atteinte aux droits humains et à la santé humaine, notamment pour des populations vulnérables, telles que les travailleurs des secteurs de la collecte et du recyclage (pour plus de détails, voir *Focus sur les risques liés à l'utilisation du plastique et les actions de prévention de Danone*).

Risque lié à l'utilisation des ressources naturelles

Ce risque est lié à l'épuisement des ressources naturelles et plus globalement à l'impact environnemental potentiels de leur exploitation dans l'ensemble de la chaîne de valeur de Danone, notamment dans sa chaîne d'approvisionnement et ses activités. Ce risque couvre les potentielles pénuries d'eau résultant des activités humaines dans divers secteurs, notamment l'agriculture, ainsi que l'épuisement des ressources naturelles résultant de la consommation énergétique industrielle.

Risque d'atteinte aux écosystèmes naturels et à la biodiversité

Ce risque est lié à l'atteinte à la stabilité et au fonctionnement des écosystèmes naturels ainsi qu'à la variété et à l'abondance des organismes vivants au sein de ces écosystèmes. Il englobe l'atteinte aux écosystèmes et à la biodiversité. Ce risque est lié :

- aux procédés industriels et agricoles utilisant des substances génératrices d'émissions atmosphériques (composés organiques volatils, ammoniac) pouvant affecter la qualité de l'air et des milieux naturels ;
- à la contamination de l'eau et des sols due à une utilisation excessive d'engrais chimiques et de pesticides, d'effluents non traités, de déchets dangereux non traités ou de rejets chimiques accidentels ayant un impact potentiel sur l'environnement, notamment sur la biodiversité et la santé humaine ;
- aux rejets d'ingrédients de la part des Fournisseurs et Sous-traitants ayant un impact sur l'air, l'eau ou la santé des sols ;
- à la pollution de l'eau, de l'air, des sols, de la faune et de la flore tout au long du cycle de vie du plastique ; et
- à pollution de l'air liée aux transports dans l'ensemble de la chaîne de valeur.

Ce risque couvre aussi bien les activités de Danone que sa chaîne d'approvisionnement.

Risque de déforestation ou de conversion et de changement d'affectation des terres

Ce risque est lié à la conversion des terres et à la dégradation des écosystèmes naturels liées au changement d'affectation des terres et à l'expansion de l'agriculture pour produire de nouvelles cultures destinées aux chaînes de valeur de l'alimentation humaine et animale dans la chaîne d'approvisionnement de Danone.

Risque d'atteinte au bien-être animal

Ce risque est lié aux conditions de vie ainsi qu'au traitement de l'animal. Le bien-être animal dans l'industrie agricole, en particulier dans l'industrie laitière, est une préoccupation croissante. Ce risque se concentre sur l'élevage en amont de la chaîne de valeur agricole.

Droits humains et libertés fondamentales

Le travail de hiérarchisation a permis d'identifier les risques les plus élevés liés aux impacts potentiels que les activités de Danone pourraient avoir sur le respect des droits humains et des libertés fondamentales. Les risques les plus sévères identifiés sont les suivants :

Risque lié au temps de travail inapproprié

Ce risque concerne les travailleurs ne bénéficiant pas d'horaires de travail raisonnables, du fait du faible niveau de protection légale dans certains pays ou du non-respect des règles, ou du fait que les travailleurs sont privés de périodes de repos et de congés annuels adéquats. Les conséquences qui peuvent en résulter sont la dégradation de la santé physique et mentale et une augmentation des risques d'accident du travail. Ce risque, estimé très faible pour les salariés de Danone, est susceptible d'affecter les travailleurs externes (travailleurs temporaires et Sous-traitants) et est plus important chez les Fournisseurs et Sous-traitants, compte tenu des chaînes de valeur globales de Danone.

Risque de travail forcé

Ce risque concerne les travailleurs contraints de travailler par le recours à la violence ou à l'intimidation ou par des moyens plus subtils tels que la rétention de papiers d'identité ou la menace de déclaration aux autorités de l'immigration. Ce risque, considéré comme très faible pour les salariés de Danone, peut exister en particulier pour des travailleurs externes (travailleurs temporaires et Sous-traitants) au sein de Danone, ainsi que chez ses Fournisseurs et Sous-traitants. Ce type de situation résulte souvent des risques de pratiques de recrutement non éthiques qui contraignent les travailleurs à payer des frais de recrutement élevés qui se transforment en servitudes pour dettes. Les travailleurs temporaires, particulièrement les travailleurs migrants, sont les plus vulnérables au risque de travail forcé.

Risque de travail des enfants

Ce risque, considéré comme très faible dans les activités de Danone, concerne principalement sa chaîne d'approvisionnement. Selon la FAO (2023), 70 % du travail des enfants est lié au secteur agricole. La chaîne de valeur des emballages papier et carton est exposée au risque de travail des enfants (exploitation forestière), de même que d'autres chaînes agricoles, telles que celle du cacao. Ce risque existe également dans l'activité manufacturière de production alimentaire.

Risque de discrimination et de harcèlement

Ce risque concerne les travailleurs discriminés sur la base de l'origine ethnique, du genre, de la religion, de l'orientation sexuelle, du handicap ou de l'origine sociale, ou les personnes qui subissent du harcèlement avec recours ou menace de recours à la punition, à la coercition, aux brimades, ou à des violences fondées sur le genre, telles que le harcèlement sexuel. S'il n'est pas exclu que ces situations puissent se produire chez Danone, les sous-traitants et fournisseurs, les femmes et les travailleurs migrants sont particulièrement exposés à ce risque dans la partie agricole de la chaîne d'approvisionnement.

Risque lié aux salaires et revenus inappropriés

Ce risque concerne les travailleurs qui reçoivent une rémunération ne leur permettant pas de subvenir à leurs besoins fondamentaux. Ce risque, considéré comme très faible pour les salariés de Danone, peut exister pour des travailleurs externes (travailleurs temporaires et Sous-traitants) ainsi que chez les Fournisseurs. Plusieurs facteurs peuvent y contribuer : retard de paiement, retenues indues, modes de paiement, au temps passé ou à la pièce, ou montant des salaires ou revenus versés (les difficultés de rémunération des producteurs sont souvent liées au prix d'achat des matières premières produites). Ce risque existe dans certains pays en voie de développement, dans les filières agricoles et dans les filières de recyclage du plastique. Dans les pays développés, ce risque est particulièrement important pour les travailleurs impliqués dans les activités de transport (chauffeurs de camion) et de logistique. Dans de nombreuses régions du monde, il existe un lien étroit entre faibles rémunérations et horaires de travail excessifs.

Risque d'entrave à la liberté d'association et à la négociation collective des travailleurs

Ce risque concerne les travailleurs n'ayant pas le droit de se réunir, de créer des syndicats et d'y adhérer ou de faire grève. Ce risque, considéré comme très faible pour les salariés de Danone compte tenu des pratiques de dialogue social robustes du Groupe, peut exister pour les travailleurs externes (travailleurs temporaires et Sous-traitants) dans les activités de Danone, ainsi que pour ses Fournisseurs.

Risque lié aux conditions de travail précaires

Ce risque concerne en particulier les travailleurs temporaires, les travailleurs du secteur de la collecte et du recyclage ainsi que les travailleurs indépendants dans la chaîne d'approvisionnement de Danone.

Dans le secteur agroalimentaire, les travailleurs migrants et temporaires peuvent être concernés par des conditions de logement et de travail précaires : temps de travail inapproprié, faibles rémunérations et conditions de travail dangereuses, avec un accès limité aux protections du droit du travail. Le risque augmente dans les exploitations agricoles ainsi que dans les activités de transport et de logistique de la chaîne de valeur.

Les travailleurs du secteur de la collecte et du recyclage, qui peuvent évoluer dans des conditions difficiles, perçoivent des revenus aléatoires et peuvent être exposés à des contaminants et à des matières potentiellement dangereuses.

Les conditions de travail précaires concernent également les Fournisseurs et Sous-traitants indépendants de la chaîne de valeur. L'externalisation de certaines tâches réalisées par des travailleurs indépendants peut être source de précarité d'emploi pour les travailleurs.

Risque de déplacement des communautés et d'accaparement des terres

Ce risque découle notamment de la chaîne d'approvisionnement et fait référence aux déplacements des communautés, notamment des peuples autochtones et à l'utilisation de leurs terres et ressources naturelles (forêt, agriculture traditionnelle, etc.) à des fins industrielles. Cela peut entraver les droits des communautés, tels que l'accès à la nourriture, à l'eau, à la terre, aux droits culturels et à un environnement sûr et sain.

Risque de détérioration des conditions de vie des communautés locales

Ce risque est lié aux conséquences du changement climatique, de la pollution des sols, de l'air et de l'eau, des atteintes à la biodiversité, de la déforestation, ainsi qu'à l'utilisation non durable des ressources naturelles, notamment de l'eau. Les impacts négatifs peuvent affecter les individus et les communautés, dont les consommateurs, et l'ensemble de la chaîne de valeur de Danone (tant dans les propres activités de Danone que dans la chaîne d'approvisionnement). Les Nations Unies reconnaissent qu'un environnement propre, sain et durable est essentiel au bien-être et à la jouissance des droits humains, comme le droit à la vie, à la santé, à l'accès à une alimentation adéquate, à l'eau potable et à un niveau de vie adéquat. Compte tenu de l'activité de Danone, un accent particulier est mis sur l'accès des communautés à l'eau, notamment l'eau potable et l'eau pour l'assainissement et la vie quotidienne. Les populations vivant à proximité des sites d'embouteillage de Danone, des exploitations agricoles, des plantations et des sites exploités par des Fournisseurs et Sous-traitants peuvent être potentiellement affectées par la réduction des nappes phréatiques (l'agriculture représentant 89 % de l'empreinte hydrique de Danone) et par les sécheresses.

Ce risque est également lié aux atteintes à la santé humaine et aux droits des travailleurs et des communautés riveraines, en particulier des populations vulnérables dans ou autour des infrastructures d'extraction, de transformation, de traitement et de recyclage du plastique. Il couvre en outre le risque de non-respect des droits humains dans la chaîne de valeur du plastique, en particulier s'agissant des travailleurs du secteur de la collecte et du recyclage.

Les différents éléments constitutifs de ce risque de détérioration des conditions de vie des communautés locales se rapportent à des catégories liées à l'environnement. À ce titre, les mesures de vigilance qui le concernent (évaluation, atténuation et prévention) sont décrites dans les parties environnement du présent document.

Le travail de hiérarchisation a également permis d'identifier les risques ci-dessous comme importants :

Risque lié aux données personnelles

Ce risque est lié aux atteintes portant sur des données personnelles sous la responsabilité de Danone, qu'il s'agisse de données personnelles de salariés, consommateurs, patients, partenaires, etc. Les sources de risques peuvent être de nature interne ou externe, involontaire ou malveillante.

Il englobe le risque d'atteinte à la confidentialité, disponibilité et intégrité des données personnelles, pouvant conduire à des conséquences dommageables pour les droits et libertés des personnes concernées (par exemple : discrimination, fraude, usurpation d'identité, etc.).

Risque lié aux formations professionnelles inadéquates

Ce risque est lié au fait que les travailleurs n'acquièrent pas les compétences nécessaires pour suivre les évolutions technologiques (communication ou numérisation par exemple) et la transition vers des méthodes de production plus durables en raison d'un manque de formation ou d'opportunités de formation. La montée en compétences des travailleurs, notamment les producteurs et travailleurs agricoles, est un élément fondamental pour éviter la stagnation dans des emplois peu qualifiés et mal rémunérés, l'insécurité de l'emploi, et l'exclusion du marché du travail. Ce risque existe tant au sein de Danone que dans sa chaîne d'approvisionnement.

Santé et sécurité des personnes

Le travail de hiérarchisation a permis d'identifier les risques les plus élevés en lien avec les impacts potentiels que les activités de Danone pourraient avoir sur la santé et la sécurité des personnes.

Risque lié à la sécurité et à la qualité des produits

Ce risque est lié au droit des consommateurs à des produits sûrs et de haute qualité ainsi qu'à des informations transparentes. Ce risque peut provenir des matières premières, des emballages ou des produits finis (contaminants chimiques et microbiologiques, nutriments, substances étrangères, allergènes, défaut sensoriel, problème d'étiquetage, etc.) et d'une utilisation inappropriée des produits. Ce risque est présent tout au long de la chaîne de valeur, des Fournisseurs et Sous-traitants jusqu'aux consommateurs.

Les risques d'atteinte à la santé humaine sont liés à la production et à l'utilisation de certains plastiques et substances chimiques plastiques, qui, s'ils sont libérés, peuvent générer des risques pour la santé humaine tout au long du cycle de vie des plastiques.

Risque lié à la consommation d'aliments de mauvaise qualité nutritionnelle

Ce risque se réfère à une alimentation qui, en quantité ou en qualité, ne répond pas aux recommandations nutritionnelles et alimentaires actuelles.

Ce risque peut être lié à des aliments de mauvaise qualité nutritionnelle, car insuffisamment riches en nutriments essentiels (vitamines, minéraux, fibres, etc.) ou apportant trop de nutriments dont la surconsommation peut être défavorable à la santé (sucres ajoutés, certains acides gras, alcool, etc.). Il peut également être lié à l'influence de la communication et de la publicité qui pourrait promouvoir une alimentation déséquilibrée ou ne pas orienter les consommateurs vers des produits sains et variés, dans le cadre d'une bonne hygiène de vie. Ce risque peut toucher les salariés de Danone ainsi que les consommateurs.

Risque d'atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs

Ce risque porte sur l'exposition des travailleurs, tant dans les activités de Danone que dans la chaîne d'approvisionnement et le transport, à des risques physiques, chimiques ou biologiques, qui pourraient potentiellement entraîner la mort, des maladies ou des blessures dues aux conditions de travail et aux tâches requises. Ces enjeux sont particulièrement forts dans la chaîne d'approvisionnement agricole en raison de la présence de machines, de pesticides et d'autres produits agrochimiques, de la manipulation de charges lourdes et de la chaleur. La santé des travailleurs peut également être affectée par l'absence ou l'insuffisance d'accès à des soins médicaux.

4.7.2.2 Procédures d'évaluation régulière de la situation des Filiales et des Fournisseurs et Sous-traitants

Danone a adopté des procédures destinées à évaluer la situation de ses Filiales et de ses Fournisseurs et Sous-traitants, au regard de la cartographie des risques élaborée.

Les résultats des politiques et plans d'action adoptés par Danone font l'objet d'évaluations annuelles, tant quantitativement, à la lumière des principaux indicateurs clés de performance extra-financière publiés par Danone, que qualitativement, par l'intermédiaire du programme Danone Way (voir note de bas de tableau présentant Danone Way au chapitre 4.5.1 *Conduite des affaires (ESRS G1)*). Danone Way est un programme mondial comprenant un outil complet d'auto-évaluation conçu pour analyser les progrès réalisés par rapport aux objectifs de Danone en particulier en matière de développement durable.

Les procédures d'évaluation exposées ci-dessous sont non exhaustives et sont mises en œuvre de la manière suivante.

Procédures d'évaluation régulière des Filiales de Danone

Environnement

L'auto-évaluation Danone Way couvre le climat, l'agriculture régénératrice, la circularité des emballages (dont le plastique), le gaspillage alimentaire et la préservation de l'eau.

Danone a mis en place un système de surveillance et de *reporting* des données environnementales des sites de productions ainsi que de mesure de son empreinte carbone (scopes 1, 2 et 3). Ces données sont suivies par le Groupe, auditées par un tiers indépendant et publiées chaque année dans le Document d'Enregistrement Universel.

Au niveau mondial, Danone a mis en place le programme GREEN (*Global Risk Evaluation for ENvironment*). Le Groupe missionne des audits internes et externes pour identifier et suivre les principaux risques environnementaux de ses sites de production et la mise en œuvre du système de gestion de l'environnement, incluant notamment des critères d'évaluation des risques hydriques. L'objectif est de suivre et de maîtriser les rejets dans l'air (GES et gaz réfrigérants), l'eau (eaux usées) et les sols (boues de stations d'épuration et déchets générés par l'élevage dans certaines Filiales) induits par les activités du Groupe ainsi que les nuisances sonores générées par ses sites de production.

Danone utilise l'outil Water Risk Filter du WWF et l'outil Aqueduct pour évaluer les risques hydriques de ses usines, de ses bassins versants et de sa chaîne d'approvisionnement agricole. Ces outils ont pour but d'identifier les sites et bassins versants situés dans des zones exposées à des risques hydriques (tels que le stress hydrique, la qualité de l'eau, les inondations et l'état des écosystèmes) et d'évaluer les risques hydriques opérationnels. Ils évaluent l'exposition au stress hydrique et à la sécheresse dans l'ensemble des chaînes d'approvisionnement agricoles du Groupe. Danone réalise ces évaluations chaque année.

Droits humains et libertés fondamentales

Danone a mis en place des procédures globales pour prévenir les risques d'impacts négatifs sur les droits humains et les libertés fondamentales, comme identifié dans son Plan de Vigilance. Elles sont soutenues par neuf accords-cadres signés avec l'Union syndicale internationale des travailleurs-euses de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du *catering*, du tabac et des branches connexes (UITA) depuis 1989 et déployées dans toutes les filiales. Danone et l'UITA effectuent annuellement des évaluations communes au sein d'entités sélectionnées afin de suivre la mise en œuvre des procédures.

Ces procédures font également l'objet de contrôles au niveau des Filiales par le programme d'auto-évaluation Danone Way. Des lignes directrices relatives aux droits des travailleurs temporaires ont été mises à jour en 2024 pour couvrir plus largement le nouveau processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains (HRDD).

En 2025, Danone a mis en place un autre canal d'évaluation des droits humains via des questions dédiées au sein de la Danone *People Survey*, qui portent notamment sur la clarté des informations liées aux conditions de travail (par exemple, fiche de paie, avantages, vacances ou encore congés maladie), à la liberté d'association et à la possibilité d'effectuer des réclamations sans crainte de représailles.

Danone a respecté son engagement de déployer un processus de HRDD dans l'ensemble du Groupe d'ici fin 2025, notamment pour les travailleurs externes employés par des agences de travail temporaire ou des sous-traitants. Pour cela :

- le Groupe a conçu un cadre en six étapes, qu'il s'efforce d'intégrer à ses pratiques commerciales courantes : (i) diffuser la Human Rights Policy (Politique en matière de Droits Humains) (2022) et mettre en place une gouvernance dédiée aux niveaux mondial, des zones et des pays ; (ii) évaluer les risques en matière de droits humains ; (iii) élaborer et mettre en œuvre des plans de prévention et d'atténuation ; (iv) suivre les progrès réalisés ; (v) rédiger des rapports et (vi) garantir l'accès aux mesures correctives ;
- Danone évalue les atteintes aux droits humains sur le terrain par le biais d'audits sur site ou d'auto-évaluations. Les dix premiers pays prioritaires ont été retenus sur la base de deux critères : le risque inhérent au pays en matière de droits humains et le nombre de travailleurs externes employés sur les sites de Danone ;
- dans ces dix pays, des audits SMETA ont été menés par des auditeurs certifiés sur des sites ciblés (usines, sièges sociaux, entrepôts). Danone a veillé à ce que les représentants du personnel soient interviewés. Dans les autres pays, des auto-évaluations portant sur les droits humains ont été effectuées sur des sites prioritaires.

Danone a mis en place des procédures d'évaluation et de suivi de règles liées à la protection des données, notamment :

- une évaluation des risques régulière en matière de protection des données personnelles menée au sein des *Business Units* ;
- l'intégration de la protection des données personnelles dans le plan de contrôle annuel des équipes d'audit interne et de contrôle interne ;
- un suivi annuel du taux d'accomplissement des *e-learnings* obligatoires sur la confidentialité et la protection des données ;
- des audits annuels de la sécurité des données effectués par l'équipe d'audit interne et des analyses automatiques. De plus, une agence externe experte en cybersécurité garantit que les failles de sécurité des données de Danone sont détectées en temps réel et des campagnes externes de piratage éthique sont menées sur une base annuelle.

En outre, Danone évalue de manière régulière les actions et procédures en place en matière de protection des données personnelles, afin de les améliorer lorsque cela est nécessaire. Par exemple, Danone déploie un outil digitalisé de gestion de sa procédure d'évaluation des risques liés à ses activités de traitement des données personnelles (Privacy by design).

Santé et sécurité des personnes

L'auto-évaluation Danone Way couvre des sujets tels que la santé mentale et le bien-être des salariés, l'accessibilité physique, l'accès des salariés aux services de base, ainsi que les conditions et horaires de travail.

L'évaluation des risques au niveau des sites couvre toutes les personnes présentes sur le site (salariés de Danone, visiteurs et travailleurs externes). Les sites de Danone sont tenus de réaliser leurs propres évaluations des risques. Ces évaluations sont révisées une fois par an. En Europe, Danone évalue les risques et met en place des plans d'action nécessaires pour assurer la sécurité des salariés conformément au Document Unique d'Évaluation des Risques. Les responsables Santé et Sécurité sur site sont chargés de la mise à jour des Documents Uniques d'Évaluation des Risques, tandis que les directeurs de site sont légalement responsables de la santé et de la sécurité des salariés sur leurs sites.

Le suivi des accidents du travail couvre toutes les personnes présentes sur les sites. Les accidents sont déclarés via un dispositif participatif accessible aux salariés de Danone ainsi qu'aux travailleurs externes sur certains sites. Pour les risques ou accidents graves, des procédures spécifiques et un système de remontée des informations sont mis en place, de manière à ce que l'information soit transmise au bon niveau hiérarchique. Un dispositif numérique, largement déployé ces dernières années sur la plupart des sites de Danone, permet à tout salarié de faire part de ses observations en matière de sécurité. Les observations sont analysées afin de permettre l'élaboration de plans d'action visant à protéger l'ensemble du personnel des principaux risques identifiés.

Les audits WISE[2] couvrent toutes les salariés de Danone et travailleurs externes présents au sein des sites de production, sièges, usines de Recherche et Innovation, centres de distribution et forces de vente en matière de culture de sécurité et de conformité aux normes.

Danone a mis en place des standards et procédures au niveau mondial qui permettent d'anticiper, de prévenir et de gérer les risques liés à la qualité et à la sécurité alimentaire. Ces standards et procédures sont intégrés à un système global de management de la Qualité et de la Sécurité Alimentaire, aligné sur les normes internationales ISO et FSSC 22000 et géré dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Ce système s'applique à :

- toutes les étapes de la chaîne de valeur (de la conception à la commercialisation) ;
- tous les types de dangers (microbiologiques, chimiques, physiques, allergènes, nutritionnels, étiquetage, etc.), incluant les risques liés aux actes de malveillance et de fraude ;
- tous les produits portant une marque appartenant à Danone ou à ses Filiales.

Ces standards et procédures internes de Danone de Qualité et de Sécurité Alimentaire sont définis au niveau mondial. Ils sont mis en œuvre mondialement afin de garantir l'application d'un référentiel unique pour tous les produits, quel que soit le lieu de fabrication ou de vente. Ils sont soutenus par divers outils conçus par les experts internes permettant aux Filiales de prendre des décisions basées sur une analyse des risques robuste.

Des normes et procédures spécifiques définissent les exigences QFS afin de développer, gérer, évaluer et améliorer la qualité et la sécurité des aliments sur l'ensemble des sites, ainsi que les règles sur la façon d'exécuter les tâches, notamment les responsabilités mondiales et locales pertinentes à chaque étape de la chaîne de valeur. Elles sont complétées par :

- des normes et procédures interfonctionnelles qui définissent les exigences communes à plusieurs étapes de la chaîne de valeur. Ces procédures comprennent des règles d'hygiène strictes, des mesures de contrôle des risques, telles que la gestion des allergènes, et des mesures permettant d'assurer la traçabilité et le développement d'une culture de la qualité ;
- des exigences et règles spécifiques pour les produits finis, adaptées à la composition, au processus de fabrication du produit et aux consommateurs ou patients cibles.

Danone a élaboré des normes nutritionnelles internes précises, basées sur la science, afin de contrôler et d'améliorer continuellement la qualité nutritionnelle de ses produits. Ces normes sont synthétisées dans un document librement consultable intitulé Danone Nutritional Targets (Objectifs Nutritionnels de Danone). Ces objectifs établissent des ambitions opérationnelles pour le développement des produits et définissent les nutriments essentiels à limiter ou à privilégier en fonction des catégories d'aliments et des populations cibles spécifiques. Applicables à l'échelle mondiale et à l'ensemble du portefeuille, ils sont régulièrement mis à jour et systématiquement contrôlés tout au long des processus d'innovation, de développement et de reformulation. Le respect de ces objectifs est mesuré chaque année et un échantillon des résultats est publié dans le Health Journey Report. Comme décrit dans le chapitre 4.4.4.5 *Indicateurs et cibles relatifs aux consommateurs et aux patients*, Danone surveille plusieurs indicateurs clés de performance et a fixé des objectifs liés à sa volonté d'offrir des aliments et des boissons plus savoureux et plus sains. Cela comprend, entre autres, la proportion du portefeuille qui peut être qualifiée de saine, telle que définie par le système de notation Health Star Rating. Ces résultats font l'objet d'une vérification externe afin d'en garantir la crédibilité et la transparence.

Procédures appliquées d'évaluation régulière des Fournisseurs et Sous-traitants

Le Groupe met en œuvre des diligences raisonnables vis-à-vis de ses Fournisseurs et Sous-traitants de rang 1 afin d'évaluer leur performance en matière de développement durable et leur respect des Danone Sustainability Principles (2022) (Principes de Développement Durable de Danone) et de la Politique d'Achats Durables (2024) via le programme RESPECT. Ce programme englobe toutes les catégories d'approvisionnement, excepté les producteurs agricoles, notamment de lait, couverts par le Regenerative Agriculture Program (2021) (Programme d'Agriculture Régénératrice).

Les Principes de Développement Durable de Danone (2022) portent sur les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité, l'environnement et l'éthique des affaires. En 2023, Danone a mis à jour ces principes, en définissant les attentes de Danone envers ses Fournisseurs et a publié en 2024 la Politique d'Achats Durables qui sera progressivement étendue à tous les Fournisseurs dans les années à venir.

Depuis 2024, Danone renforce sans cesse la procédure d'évaluation des Fournisseurs selon le programme RESPECT, procédure structurée en quatre axes :

- (i) les Fournisseurs et Sous-traitants sont évalués à l'aide d'un nouvel outil de notation des risques ESG lancé en 2024, pour un processus de gestion des risques plus adapté et plus proactif ;
- (ii) les Fournisseurs et Sous-traitants concernés sont invités à remplir un questionnaire d'auto-évaluation sur une plateforme (Sedex ou EcoVadis), qui génère ensuite une fiche de notation dans quatre domaines : standards de travail, santé et sécurité, environnement et éthique des affaires ;
- (iii) les Fournisseurs et Sous-traitants à haut risque ou à haute priorité sont soumis à des audits sur site réalisés par des tiers selon la méthodologie SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit). En outre, Danone accède aux audits réalisés par ses pairs sur des Fournisseurs et Sous-traitants communs, via la plateforme Sedex ainsi que l'AIM-Progress, un programme de reconnaissance mutuelle des audits. La méthodologie SMETA couvre les mêmes quatre domaines d'évaluation que les plateformes Sedex et EcoVadis ;
- (iv) une fois les audits terminés, Danone aide ses Fournisseurs et Sous-traitants à élaborer et à mettre en œuvre les plans d'action correctifs recommandés par les auditeurs. À cette fin, l'équipe RESPECT dispose de ressources dédiées pour apporter un engagement régulier, un soutien expert et des ressources méthodologiques. L'objectif est d'accompagner les Fournisseurs et Sous-traitants dans leur processus d'amélioration jusqu'à la validation par l'auditeur. Les ressources dédiées de Danone se concentrent sur les domaines de non-conformité critiques (tels que définis par la méthodologie SMETA) pointés au cours de l'audit, que celui-ci ait été commandité par Danone ou par des pairs.

Environnement

Le programme RESPECT évalue les risques et les performances environnementaux des Fournisseurs et des Sous-traitants : le nouvel outil d'évaluation des risques ESG, les auto-évaluations Sedex et EcoVadis et la méthodologie d'audit SMETA prévoient tous une évaluation des systèmes de gestion environnementale, sur des points tels que la conformité à la réglementation applicable, l'existence des permis requis pour la consommation et les rejets d'énergie, d'eau, d'émissions atmosphériques, et la gestion des déchets.

Danone a évalué le risque hydrique des 131 principaux ingrédients de sa chaîne d'approvisionnement grâce à une méthode de priorisation basée sur l'outil de gestion du risque hydrique Aqueduct du World Resources Institute (WRI). Cette méthode identifie les ingrédients prioritaires sur lesquels se concentrer et facilite la définition des actions à mettre en œuvre avec les Fournisseurs.

Le premier pilier du Programme d'Agriculture Régénératrice de Danone (2021) est environnemental. Il couvre la protection et la restauration des sols, de l'eau et de la biodiversité et se concentre sur l'amélioration de la teneur en matière organique des sols, l'augmentation de la capacité de séquestration du carbone des sols, qui vise à renforcer la résilience des exploitations agricoles et à avoir un impact positif sur la nature (climat, sols, eau et biodiversité), les moyens de subsistance des agriculteurs et le bien-être animal. En ce sens, en 2021, Danone a introduit les Regenerative Agriculture Handbook and Scorecard (Manuel et Tableau de bord de l'Agriculture Régénératrice) afin d'aider les techniciens et les praticiens à évaluer le niveau de conformité des agriculteurs aux pratiques de l'agriculture régénératrice. Ces ressources ont été mises à jour en 2022 et intégrées dans un outil numérique, pour améliorer la collecte d'informations sur les exploitations. Cette nouvelle enquête numérique a été menée dans plus de 25 exploitations en Europe, en Amérique de Nord et en Amérique latine, et permet, depuis 2023, d'obtenir des données de meilleure qualité à grande échelle. Le Groupe, qui a adopté le référentiel Regenerating Together de la Plateforme SAI, a commencé à mettre en œuvre cette transition dans un certain nombre de *Country Business Units* en 2024.

Depuis 2017, Danone conduit pour chaque pays des évaluations sur ses volumes de lait produits en utilisant l'outil CAP'2ER en France et l'outil CFT à travers le monde. Le CFT a été développé, et est supervisé par une coalition multipartite qui comprend les producteurs alimentaires, les acteurs de la distribution, des fournisseurs d'intrants, des ONG et des universités. La force de l'outil, conçu pour permettre son amélioration continue, réside dans son application globale. En 2025, Danone a déployé le CFT (dans 18 pays), et le CAP'2ER (pour la France) pour mesurer l'empreinte GES du lait acheté, couvrant désormais au total 91,0 % des volumes de lait collectés dans les exploitations agricoles (92 % en 2024). Leur déploiement est planifié dans de nouvelles zones géographiques en Asie du Sud-Est et en Inde.

En 2025, afin de contrôler l'empreinte en GES provenant des ingrédients laitiers, Danone a recueilli les facteurs d'émissions spécifiques aux fournisseurs représentant plus de 90 % du volume global géré. Les facteurs d'émission spécifiques aux fournisseurs sont collectés via la plateforme SDP ou via un questionnaire hors ligne.

À travers l'Animal Welfare Assessment, Danone accompagne et évalue les Fournisseurs et Sous-traitants de lait cru. En 2025, le bien-être animal a été évalué chez des Fournisseurs et Sous-traitants représentant 84,0 % du volume de lait frais acquis par le Groupe (86,0 % en 2024). Le respect des engagements de Danone en matière de bien-être animal est également évalué chez les fournisseurs de viande, de bœuf, d'œufs et de poisson.

Afin d'atteindre un approvisionnement sans déforestation ni conversion, Danone dispose d'un processus solide pour mobiliser tous ses Fournisseurs de rang 1 concernés par sa *Forest Policy* (Politique Forêt), notamment via des formations et une collecte régulière de données. Le Groupe est soutenu par 3Keel, un cabinet de conseil expert en matière premières, sur les chaînes d'approvisionnement sans déforestation ni conversion, et par l'ONG Earthworm Foundation.

Depuis 2024, Danone a également développé des partenariats avec des fournisseurs de services satellitaires pour renforcer davantage la vérification d'un approvisionnement sans déforestation ni conversion.

Droits humains et libertés fondamentales

Le programme RESPECT évalue les risques et les performances des Fournisseurs et des Sous-traitants en matière de droits humains au regard des normes internationales, au moyen de différents outils : l'outil d'évaluation des risques ESG, les auto-évaluations Sedex et EcoVadis et la méthodologie d'audit SMETA. Plus précisément, le plan d'audit 2025 pour les Fournisseurs et Sous-traitants à haut risque ou à haute priorité a été établi sur la base d'une évaluation interne d'impact sur les droits humains, fondée sur le niveau de risque et le niveau de dépenses.

En complément des audits, Danone a lancé en 2024 et 2025 un projet pilote intitulé Worker's Voice, dans l'optique de créer un lien encore plus étroit avec ses Fournisseurs et d'aller au-delà des pratiques d'audit traditionnelles, en étant directement à l'écoute des travailleurs. Mis en œuvre au sein de l'équipe de Danone chargée de l'approvisionnement en fruits en amont, le projet cible certaines des matières premières fruitières à haut risque du Groupe. Les étapes suivantes consisteront à évaluer les résultats et, lorsque cela est nécessaire, à élaborer des solutions avec les Fournisseurs pour améliorer les conditions de travail.

Santé et sécurité des personnes

Le programme RESPECT évalue les risques et les performances des Fournisseurs et des Sous-traitants en matière de santé et de sécurité au travail, à chacune des étapes : outil d'évaluation des risques ESG, auto-évaluations Sedex et EcoVadis et méthodologie d'audit SMETA.

Le système de gestion de la Qualité et de la Sécurité alimentaire de Danone appliqué aux Fournisseurs et Sous-traitants co-fabricants repose sur la mise en œuvre de mesures strictes, alignées sur les exigences des certifications ISO et FSSC 22000.

Les Fournisseurs doivent mettre en œuvre et suivre les exigences réglementaires applicables ainsi que les exigences spécifiques à Danone (normes, procédures, politiques) portant sur :

- un ensemble de conditions et activités de base nécessaires pour maintenir tout au long de la chaîne alimentaire un environnement hygiénique strict ;
- un plan de maîtrise des risques liés à la qualité et à la sécurité alimentaire (incluant la gestion de l'ensemble des dangers potentiels, de la traçabilité, des actes de malveillance et de fraude) ;
- des exigences spécifiques aux matières premières et aux emballages ;
- la mise en place de plans de vérification des matières premières et emballages fournis à Danone ;
- des mesures spécifiques liées à la gestion des crises ; et
- le développement, l'animation, la mesure et l'amélioration d'une culture de qualité et de sécurité alimentaire.

Ces exigences sont incluses dans les normes et procédures applicables à tous les Fournisseurs et sont interfonctionnelles ou spécifiques au type de matière première ou d'emballage. Tous les types de dangers pertinents (risques chimiques, biologiques, allergènes, nutritionnels et physiques) sont traités dans ces procédures.

Les matériaux livrés à Danone sont conformes aux exigences des réglementations applicables. Les spécifications des matériaux sont convenues sur la base de l'utilisation de ces matériaux au sein de Danone et de la catégorie de risque du consommateur final. Les fournisseurs de ces matériaux font l'objet d'une évaluation des risques et d'un audit sur la base des lignes directrices de Danone, et sont approuvés par l'intermédiaire d'un système interne.

Pour les co-fabricants (sous-traitants), Danone a mis en place un cahier des charges spécifique en matière de QFS afin de garantir la qualité et la sécurité alimentaire des produits fabriqués. En adéquation avec les exigences de certification des normes ISO et FSSC 22000, les co-fabricants doivent mettre en œuvre et suivre les principes du système de gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire semblables à ceux qui sont définis pour les Fournisseurs (incluant la conformité aux réglementations applicables et la certification par un organisme externe indépendant selon un système reconnu par la GFSI) et se conformer à des exigences spécifiques aux produits finis (produits laitiers et d'origine végétale, nutrition spécialisée, eaux, etc.). En outre, comme pour les Fournisseurs, le cahier des charges en matière de QFS de co-fabrication encadre l'agrément des co-fabricants et des produits finis en prenant en considération tous les risques.

4.7.2.3 Politiques et actions adaptées d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves

À la lumière de sa cartographie des risques, Danone a défini un ensemble d'actions destinées à atténuer les principaux risques identifiés et à prévenir les atteintes graves à l'environnement, aux droits humains, aux libertés fondamentales et à la santé et à la sécurité des personnes.

Ces actions, qui sont décrites ci-après, comprennent :

- l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de plans d'action ;
- l'implication, la sensibilisation et la formation des salariés ;
- l'implication des Fournisseurs et Sous-traitants dans le programme de développement durable de Danone ;
- des échanges et collaborations avec les partenaires de la chaîne de valeur, des universitaires, des ONG et d'autres parties prenantes externes ;
- la réalisation d'enquêtes et d'audits réguliers ; et
- la vérification de l'existence d'un soutien à la remédiation par des experts dédiés lorsque des écarts importants sont observés chez les Fournisseurs et Sous-traitants audités.

Les salariés de Danone et de ses Filiales sont impliqués dans une démarche de développement durable destinée à leur permettre de comprendre et de signaler les risques. Cet engagement implique le respect du Code de Conduite des Affaires (2022) et des Principes de Développement Durable (2022), qui gouvernent le comportement de tous les salariés au sein de Danone et de ses Filiales.

S'agissant de ses Fournisseurs et Sous-traitants, Danone a élaboré un Code de Conduite des Partenaires Commerciaux et exige d'eux le respect de ses Principes de Développement Durable (2022) (exigences minimales) ou, selon une approche de diligence raisonnable basée sur les risques, de sa Politique d'Achats Durables (2024) (normes et exigences en matière de diligence raisonnable renforcées). Ces exigences sont intégrées dans les contrats entre Danone et ses Fournisseurs et Sous-traitants (voir le chapitre 4.5.1 *Conduite des affaires (ESRS G1)*).

La prévention des atteintes graves liées aux risques identifiés repose d'une part sur des politiques définies par Danone (en particulier celles qui figurent dans le tableau ci-dessous) et d'autre part sur des actions adaptées d'atténuation.

4.7.2.4 Actions spécifiques pour l'atténuation et la prévention des atteintes graves

Catégorie de risque	Risque	Politique
ENVIRONNEMENT	**Prévention des risques liés au changement climatique et aux émissions de GES**	Le Plan de Transition Climatique, publié en décembre 2023 par Danone, a remplacé la Climate Policy (Politique Climat) de 2016. Ce plan s'appuie sur huit programmes visant à i) réduire les émissions de Danone d'ici 2030, conformément à ses objectifs fondés sur la science et alignés avec la trajectoire 1,5 °C, et ii) fournir des perspectives prospectives relatives à son objectif de zéro émission nette d'ici 2050. Ces huit programmes couvrent les différentes catégories de sa chaîne de valeur : les opérations directes, le lait, les ingrédients, les emballages, la logistique, la co-fabrication, l'engagement des fournisseurs et sous-traitants, ainsi que la conception et la gestion de portefeuilles bas carbone. Le plan aborde également des solutions afin de poursuivre la réduction des émissions au-delà de 2030 dans la perspective de zéro émission nette d'ici 2050, conformément aux trajectoires de 1,5 °C définies par la SBTi. Avec une priorité initiale donnée à la réduction des émissions dans les chaînes de valeur du Groupe, ce plan présente l'approche pour neutraliser les émissions résiduelles d'ici 2050. Les huit programmes et les perspectives à long terme sont détaillés dans la section *Actions propres aux activités de Danone et de ses Filiales* ci-dessous, et l'intégralité du Plan de Transition Climatique est consultable, depuis décembre 2023, sur le site internet de Danone.
	Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique	Depuis 2017, Danone a été un partenaire stratégique de la Fondation Ellen MacArthur, et collabore à des initiatives d'économie circulaire telles que la Nouvelle Économie des Plastiques et l'Engagement mondial pour une nouvelle économie des plastiques de 2018. Depuis lors, le Groupe s'efforce de tendre vers cet objectif tout en plaidant en faveur d'une transition collective à l'échelle mondiale. Cette ambition a été réaffirmée en 2023 dans le Danone Impact Journey, la nouvelle stratégie de développement durable du Groupe, basée sur une approche holistique articulée autour de trois piliers stratégiques pour opérer la transition vers un système d'emballage circulaire et bas carbone. Le Groupe continue également de soutenir l'Engagement mondial pour une nouvelle économie des plastiques de la Fondation Ellen MacArthur et a renouvelé en 2025 son engagement en tant que signataire de l'Engagement mondial 2030 de la Fondation Ellen MacArthur. Les exigences obligatoires, les systèmes de gestion et les pratiques pionnières de la Politique d'Achats Durables de Danone (2024), dans le cadre du principe « Circularité – Réduction des emballages et des déchets alimentaires », sont notamment les suivants : ■ les Fournisseurs contribuent aux solutions de collecte, de tri et de recyclage des emballages afin d'éviter que les matériaux d'emballage ne finissent en décharge ou comme détritus dans la nature. Les Fournisseurs d'emballages doivent, dans la mesure du possible, augmenter la teneur en matériaux recyclés de leurs produits ; ■ lorsque le contexte s'y prête, les Fournisseurs d'emballages s'associent à Danone pour co-construire une économie circulaire transparente des emballages en limitant autant que possible la fourniture d'emballages primaires et secondaires, et en augmentant leur recyclabilité et leur teneur en matériaux recyclés ; ■ les Fournisseurs d'emballages intègrent la circularité dans la sélection de leurs matériaux et dans leurs processus de conception afin d'assurer la recyclabilité des emballages et de réduire les emballages plastiques vierges ; et ■ la réalisation d'une Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains conforme à l'approche de l'OCDE lors de l'utilisation d'emballages ou de matériaux recyclés. Pour plus informations, voir le *Focus sur les risques liés à l'utilisation du plastique et les actions de prévention de Danone.*
	Prévention des risques liés à l'utilisation des ressources naturelles	Dans le cadre de sa Politique Eau (2024), Danone favorise une approche innovante ainsi qu'une gestion intégrée pour préserver les ressources en eau tout au long de sa chaîne de valeur et repenser la circularité au sein et autour des sites de production. Cette politique a été mise à jour en 2024.
	Prévention des risques d'atteinte aux écosystèmes naturels et à la biodiversité	La Politique d'Achats Durables (2024), la Politique Forêt Actualisée (2022), le Regenerative Agriculture Document (Document relatif à l'Agriculture Régénératrice) (2021), le Manuel et le Tableau de bord de l'Agriculture Régénératrice (2021), la Politique Eau (2024) et la Packaging Policy (Politique Emballages) (2018) participent à l'objectif de Danone de lutter contre les atteintes aux écosystèmes naturels et à la biodiversité.

Catégorie de risque	Risque	Politique
ENVIRONNEMENT	**Prévention des risques liés à la déforestation et au changement d'affectation des terres**	La Politique d'Achats Durables (2024), la Politique Forêt Actualisée (2022) et le Document relatif à l'Agriculture Régénératrice (2021) participent à l'atténuation de ce risque dans la chaîne de valeur de Danone. À travers sa Politique Forêt Actualisée (2022), Danone s'engage à garantir des chaînes d'approvisionnement vérifiées sans déforestation ni conversion (*verified deforestation- and conversion-free* – vDCF) d'ici 2025 et à promouvoir un avenir durable pour les forêts. L'approche de Danone en termes de matières premières à risque pour les forêts est centrée sur cinq matières premières considérées comme critiques en raison de leur risque reconnu et de leur importance dans les produits du Groupe : le soja, l'huile de palme, le papier et le carton, le cacao, ainsi que l'alimentation animale.
	Prévention des risques d'atteinte au bien-être animal	L'Animal Welfare Position Paper de Danone (Prise de Position sur le Bien-être Animal) (2018), les Principes de Développement Durable de Danone (2022) et la Politique d'Achats Durables (2024) encadrent les actions de Danone sur le bien-être animal.
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Prévention des risques de discrimination et de harcèlement**	La Politique en matière de Droits Humains (2022), la Global Parental Policy (Politique Parentale mondiale) (2017), la Politique en matière de lutte contre le harcèlement et la discrimination (2020), les Principes de Développement Durable (2022) et la Politique d'Achats Durables (2024) démontrent la volonté du Groupe de garantir un environnement de travail exempt de harcèlement et de discrimination dans ses activités et sa chaîne d'approvisionnement. La Global Inclusion and Diversity Policy (Politique mondiale d'inclusion et diversité) (actualisée en 2024) détaille les normes et les attentes du Groupe en matière de lutte contre la discrimination et le harcèlement au travail.
	Prévention des risques d'entrave à la liberté d'association et à la négociation collective des travailleurs	La Politique en matière de Droits Humains (2022), les Principes de Développement Durable (2022) et la Politique d'Achats Durables (2024) réaffirment l'engagement de Danone à respecter et à renforcer les droits humains dans sa chaîne de valeur. Ces politiques développent les responsabilités de Danone et ses attentes vis-à-vis de ses partenaires commerciaux concernant la liberté d'association et le droit à la négociation collective.
	Prévention des risques de travail forcé	La Politique en matière de Droits Humains (2022), les Principes de Développement Durable (2022), la Politique d'Achats Durables (2024) et la Declaration on Forced Labor (Déclaration sur le Travail Forcé) (2018) réaffirment la volonté de Danone de lutter contre le travail forcé tant dans ses activités que dans sa chaîne d'approvisionnement.
	Prévention des risques de travail des enfants	La Politique en matière de Droits Humains (2022), les Principes de Développement Durable (2022) et la Politique d'Achats Durables (2024) réaffirment l'engagement de Danone à lutter contre le travail des enfants tant dans ses activités que dans sa chaîne d'approvisionnement.
	Prévention des risques liés aux salaires et revenus inappropriés	La Politique en matière de Droits Humains (2022), les Principes de Développement Durable (2022) et la Politique d'Achats Durables (2024) intègrent l'engagement de Danone à promouvoir un travail décent en accordant un salaire décent et au moins le salaire minimum légal ou standard applicable tant dans ses activités que dans sa chaîne d'approvisionnement.
	Prévention des risques liés au temps de travail inapproprié	La Politique en matière de Droits Humains (2022), les Principes de Développement Durable (2022) et la Politique d'Achats Durables (2024) intègrent l'engagement de Danone à garantir des horaires de travail raisonnables tant dans ses activités que dans sa chaîne d'approvisionnement.
	Prévention des risques liés aux conditions de travail précaires	La Politique en matière de Droits Humains (2022), les Principes de Développement Durable (2022) et la Politique d'Achats Durables (2024) réaffirment l'engagement de Danone de promouvoir des conditions de travail décentes tant dans ses activités que dans sa chaîne d'approvisionnement.
	Prévention des risques de déplacement des communautés et d'accaparement des terres	La Politique en matière de Droits Humains (2022), les Principes de Développement Durable (2022), la Politique d'Achats Durables (2024) et la Politique Forêt Actualisée (2022) du Groupe réaffirment l'engagement de Danone à respecter et faire respecter les droits et les titres de propriété des individus, des peuples autochtones et des communautés locales. Toutes les négociations concernant leur propriété ou leur terre, notamment l'utilisation et les transferts, respectent les principes du consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause (CPLCC), de la transparence contractuelle et de la non-divulgation.
	Prévention des risques de détérioration des conditions de vie des communautés locales	La Politique en matière de Droits Humains (2022) réaffirme l'engagement de Danone de respecter les populations des communautés affectées par ses activités, en n'entravant pas leur accès à l'eau et en respectant leur droit à un environnement et une alimentation sains. Les différentes politiques de Danone en matière environnementale (la Politique Forêt Actualisée (2022), le Document relatif à l'Agriculture Régénératrice (2021), la Politique Eau (2024) et la Politique Emballages (2018) contribuent à réduire les impacts environnementaux négatifs du Groupe et de sa chaîne de valeur sur les individus et les communautés locales, en lien notamment avec le changement climatique, la détérioration des sols, l'accès à l'eau, la déforestation et la pollution plastique.

Catégorie de risque	Risque	Politique
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Prévention des risques liés aux données personnelles**	La Danone Personal Data Privacy Policy (Politique de Confidentialité des Données Personnelles de Danone), mise à jour en 2025, décrit les principes que tous les salariés du Groupe doivent respecter lors du traitement des données personnelles des salariés, des consommateurs, des patients et des partenaires, garantissant ainsi le respect des normes de confidentialité des données. Son objectif est de guider les entités de Danone et les tiers dans la gestion responsable des données, en favorisant la transparence, la responsabilité et la protection des droits individuels tout en intégrant une culture de la confidentialité à tous les niveaux de son organisation. Les tiers sont tenus d'adhérer à des principes équivalents lorsqu'ils traitent des données personnelles pour le compte de Danone.
	Prévention des risques liés aux formations professionnelles inadéquates	Dans le cadre du programme FutureSkills, Danone a signé en 2020 une déclaration commune avec l'UITA, qui vise à donner à ses salariés l'opportunité et le temps de développer de nouvelles compétences et à les préparer aux métiers de demain. La mise en œuvre du programme FutureSkills fait l'objet d'un suivi spécifique par le Comité de Mission de Danone, renforçant ainsi la gouvernance du programme et l'importance portée à la formation de tous les salariés en vue de leur adaptation aux métiers d'avenir. Par ailleurs, en 2024, Danone a lancé la Danone Microsoft AI Academy, dédiée au développement des compétences de tous les salariés du Groupe afin de les équiper des outils digitaux et d'IA nécessaires pour évoluer dans une nouvelle ère dominée par l'IA. Le Groupe soutient également les agriculteurs à travers des formations et des opportunités de financement, afin d'accompagner la transformation positive et durable des filières agricoles. Ainsi, Danone a mis en place la Danone Milk Academy, le programme de formation continue du Groupe destiné aux producteurs laitiers partenaires. Danone continue de développer ses pratiques agricoles régénératrices en s'appuyant sur l'expérience acquise grâce aux initiatives précédentes, telles que le programme Farming for Generations (F4G), désormais connu sous le nom de Partners for Growth (P4G).
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES	**Prévention des risques liés à la sécurité et à la qualité des produits**	La Quality and Food Safety Policy (Politique en matière de Qualité et de Sécurité Alimentaire) (2024) est encadrée par : ■ les Engagements Qualité et Sécurité des Produits de Danone approuvés par le Comité Exécutif (renouvelés en 2024) ; ■ le Manuel de Gestion de la Qualité de Danone (2025), qui décrit le fonctionnement du Groupe en matière de qualité et de sécurité alimentaire ; ■ la Food Safety Policy (Politique en matière de Sécurité Alimentaire) (2023), qui fait référence au système de gestion de la sécurité alimentaire de Danone aligné sur les normes internationales opérationnelles ISO 22000 et FSSC 22000. Elles s'appliquent à Danone, ses Filiales, ses Fournisseurs et Co-fabricants dans le monde entier.
	Prévention des risques liés à la consommation d'aliments de mauvaise qualité nutritionnelle	Danone's Nutritional Targets (Objectifs Nutritionnels) (2024), Danone's Baby Formula Marketing Standards (Normes de Marketing relatives aux Laits infantiles) (2024), Danone's Policy on Marketing to Children (Politique en matière de Marketing destiné aux Enfants) (2024) et Danone's Policy on the Nutritional Principles for the Use of Health & Nutrition Claims (Politique relative aux Principes Nutritionnels pour l'Usage d'Allégations Nutritionnelles et de Santé) (2023).
	Prévention des risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs	La Politique en matière de Droits Humains (2022), les Principes de Développement Durable (2022) et la Politique d'Achats Durables (2024) réaffirment l'engagement de Danone de respecter et faire respecter la santé et la sécurité des travailleurs tant dans ses activités que dans sa chaîne d'approvisionnement. La Politique Santé, Sécurité et Bien-être de Danone (2024) participe à développer une culture de la sécurité et du bien-être en soulignant l'importance de prévenir les accidents et de promouvoir le bien-être via le programme WISE[2].

En prenant appui sur ces politiques, et dans une démarche d'amélioration continue, des actions d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves ont été mises en œuvre pour chaque catégorie de risque.

4.7.2.5 Actions spécifiques pour l'atténuation et la prévention des atteintes graves

Actions propres aux activités de Danone et de ses Filiales

Catégorie de risque	Risque	Actions de prévention et d'atténuation du risque
ENVIRONNEMENT	**Prévention des risques liés au changement climatique et aux émissions de GES**	Danone déploie des actions au sein de sa chaîne de valeur à travers huit programmes, qui forment son Plan de Transition Climatique (2023). En ce qui concerne les émissions de GES de ses propres activités, Danone s'efforce d'améliorer l'empreinte énergétique de ses sites de production et de passer aux énergies et à l'électricité renouvelables. Pour plus d'informations sur les programmes mis en œuvre dans sa chaîne de valeur, voir *Focus sur les risques liés au changement climatique et aux émissions de GES et les actions de prévention de Danone*.
	Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique	Danone a rejoint la Fondation Ellen MacArthur en 2018 et compte parmi les premiers signataires de son Engagement mondial, qui constitue le plus grand effort volontaire de lutte contre les déchets plastiques et la pollution dans le monde. Le Groupe réaffirme aujourd'hui sa volonté de continuer à progresser dans le domaine des emballages circulaires et renouvelle son soutien à l'Engagement mondial 2030 de la Fondation Ellen MacArthur. Participation à la PWCoA du CGF visant à établir des normes et à aligner le secteur pour améliorer la collecte et le recyclage du plastique. Plaidoyer avec le WWF et la Fondation Ellen MacArthur en faveur d'un traité des Nations Unies ambitieux et contraignant sur les plastiques. Participation au *reporting* sur le plastique du Carbon Disclosure Project (CDP), dans lequel Danone présente ses activités, ses impacts, ses risques et ses opportunités liés aux plastiques, et qui l'aide à évaluer les risques potentiels sur le plan environnemental et réglementaire. Partenariat avec *Loop Industries* dans le but d'améliorer le recyclage en boucle fermée des bouteilles en PET et de faciliter le recyclage des emballages et matériaux traditionnellement difficiles à recycler. Dans le cadre de l'engagement de Danone à récupérer, d'ici à 2040, autant de plastique qu'il n'en utilise, Danone a engagé dans le Circulate Capital Ocean Fund (CCOF) 15 millions de dollars en 2018 en Asie, et 15 millions de dollars en 2023 en Amérique latine et aux Caraïbes. En 2025, Danone a engagé 20 millions de dollars dans le Circulate Capital Asia Fund II afin de lutter contre la pollution plastique et de développer la filière du recyclage en Asie, notamment en Indonésie.
	Prévention des risques liés à l'utilisation des ressources naturelles	Intégration d'un quatrième pilier « Revaloriser » à la stratégie des 3R (Réduire, Réutiliser, Recycler) décrite dans la Politique Eau de Danone (2024). Déploiement, sur tous les sites de production, des feuilles de route et plans d'actions 4R en vue d'optimiser l'utilisation de l'eau et de favoriser une seconde vie pour l'eau. Pour des exemples plus concrets dans des pays ciblés, voir le chapitre 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3)*. Une stratégie 4R similaire s'applique également à la gestion des déchets d'emballages afin de récupérer et valoriser les déchets dans le but d'atteindre l'objectif de zéro mise en décharge en 2025. Déploiement continu de l'outil SPRING (Sustainable Protection and Resource Managing tool – outil de protection et de gestion des ressources durables), un cadre sur mesure conçu pour permettre aux équipes d'usine de diriger les efforts collectifs de gestion de l'eau. L'énergie utilisée dans le cadre des activités directes de Danone représente environ 4,4 % de son empreinte carbone totale. C'est dans ce domaine où Danone exerce un contrôle direct que le Groupe a réalisé des progrès significatifs. Dans le cadre de son objectif fondé sur la science pour les scopes 1 et 2 (énergie et industrie), jugé conforme à la trajectoire 1,5 °C, Danone s'est engagé à aller encore plus loin et à réduire de 46,3 % les émissions de GES des scopes 1 et 2 entre 2020 et 2030. Danone a lancé le programme Re-Fuel, une initiative ambitieuse d'excellence énergétique et de décarbonation visant à accroître l'efficacité énergétique ainsi que l'utilisation d'énergie thermique renouvelable et d'électricité d'origine renouvelable sur ses sites de production.

Catégorie de risque	Risque	Actions de prévention et d'atténuation du risque
ENVIRONNEMENT	**Prévention des risques d'atteinte aux écosystèmes naturels et à la biodiversité**	L'ensemble des actions menées par Danone visant à prévenir les risques en matière de changement climatique et d'émissions de GES liés à l'utilisation des ressources naturelles ou la déforestation participent à l'objectif de Danone de lutter contre les atteintes aux écosystèmes naturels et à la biodiversité.
	Prévention des risques liés à la déforestation ou à la conversion et au changement d'affectation des terres	Renforcement des engagements pour lutter contre la déforestation et la conversion des écosystèmes naturels à travers la Politique Forêt Actualisée (2022). Cette politique porte sur trois engagements : des chaînes d'approvisionnement traçables et vérifiées sans déforestation ni conversion d'ici 2025, des Fournisseurs et Sous-traitants responsables d'ici 2025 et un soutien aux projets et à la coalition pour la restauration des écosystèmes naturels d'ici 2030. Le Groupe applique à ses propres activités le principe de non-déforestation/non-conversion et met en œuvre la politique dans ses chaînes d'approvisionnement (voir ci-dessous la partie consacrée aux Fournisseurs et Sous-traitants).
	Prévention des risques d'atteinte au bien-être animal	Déploiement d'un plan d'action clair avec échéances pour les exploitations non conformes, reposant sur les cinq libertés du bien-être animal. Collaboration avec l'ONG internationale Compassion in World Farming (CIWF) pour développer des feuilles de route liées au bien-être animal. Partenariats avec les fournisseurs agricoles en amont dans le cadre du programme mondial Partner for Growth (P4G) pour mener des projets d'amélioration de la santé et du bien-être animal. Par le biais de son programme mondial P4G, Danone participe à la création d'initiatives de transformation avec des fournisseurs agricoles en amont pour faire progresser la santé et le bien-être animal ainsi que le développement durable, renforcées par sa collaboration avec le CIWF pour élaborer des feuilles de route du bien-être scientifique dans l'ensemble de ses écosystèmes d'approvisionnement.
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Prévention des risques de discrimination et de harcèlement**	■ Atténuation et prévention des risques liés aux droits humains au niveau mondial grâce au processus de HRDD. ■ Des plans d'action et d'atténuation sont systématiquement développés localement pour traiter les conclusions des audits et des auto-évaluations. ■ Des processus de gouvernance et de suivi dédiés à l'échelle du Groupe sont mis en place, impliquant la Direction Générale. ■ Formation et renforcement des compétences en matière de droits humains : en 2025, formation obligatoire pour tous les salariés, en plus de la formation continue des Business and Human Rights Leaders (responsables business et droits humains) de chaque pays (dont des visites annuelles en personne du Human Rights Campus et des équipes mondiales dans les pays clés). ■ Travail collaboratif sur les droits humains avec les pairs, en particulier par le biais de la Coalition pour les droits humains du CGF. ■ Adhésion au réseau LEAD, une organisation à but non lucratif qui vise à promouvoir la progression de carrière des femmes, l'égalité femmes-hommes et l'inclusion des femmes dans le secteur des biens de consommation et de la distribution par le biais de conférences annuelles, de formations et de mentorat. ■ Adhésion mondiale sur l'année 2024 au Business Disability Forum, une organisation à but non lucratif qui met en contact les entreprises, les personnes en situation de handicap et les gouvernements. ■ Nouveau partenariat mondial avec Disability:IN, une organisation à but non lucratif *leader* dans l'inclusion du handicap en entreprise et pourvoyeuse de conseils, d'une offre de formation et de partage de bonnes pratiques en matière d'insertion des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail. ■ Programmes obligatoires d'*e-learning* et/ou de formation en présentiel sur la lutte contre le harcèlement et la discrimination pour l'ensemble des salariés.

Catégorie de risque	Risque	Actions de prévention et d'atténuation du risque
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Prévention des risques d'entrave à la liberté d'association et à la négociation collective des travailleurs**	Atténuation et prévention des risques liés aux droits humains à l'échelle mondiale par le biais du processus de diligence raisonnable en matière des droits humains, présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus. Traduction en plusieurs langues et déploiement des accords-cadres signés entre Danone et l'UITA dans chaque filiale. Visites de sites conjointes avec l'UITA pour vérifier l'application des accords et la qualité du dialogue social (huit visites en 2025 et 88 depuis 2009). Application de l'accord de neutralité signé en 2019 avec les syndicats aux États-Unis, ayant permis la reconnaissance de syndicats et la signature d'accords collectifs sur l'ensemble des sites industriels de Danone dans le pays. En 2024, Danone a lancé un module d'*e-learning* sur le dialogue social afin de fournir des connaissances de base sur les droits des salariés, la représentation syndicale et les accords entre Danone et l'UITA. Son contenu comprend des conseils pratiques, un contexte historique ainsi que des témoignages de syndicats. Danone a activement déployé la formation en 2025, et 73,0 % des salariés ciblés l'ont suivie. Afin de renforcer les compétences sur le sujet, Danone a également lancé en 2025 le Unions Engagement Mastery Program (Programme de Formation sur l'Engagement Syndical), à l'échelle européenne tout d'abord puis au niveau mondial dès 2026. Ce programme permet de doter les directeurs d'usine et les équipes RH de compétences avancées en matière de négociation pour une négociation collective efficace, alliant théorie et pratique.
	Prévention des risques de travail forcé	■ Contribution à l'initiative collective du CGF visant à éradiquer le travail forcé de la chaîne d'approvisionnement mondiale (2016). ■ Atténuation et prévention des risques liés aux droits humains à l'échelle mondiale par le biais du processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.
	Prévention des risques de travail des enfants	■ Atténuation et prévention des risques liés aux droits humains à l'échelle mondiale par le biais du processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.
	Prévention des risques liés aux salaires et revenus inappropriés	■ Atténuation et prévention des risques liés aux droits humains à l'échelle mondiale par le biais du processus de de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus. ■ Collaboration avec un prestataire externe pour vérifier si le personnel de Danone perçoit un salaire décent dans tous les pays où le Groupe opère. Ce partenariat vise à garantir qu'aucun des salaires perçus par les salariés de Danone n'est inférieur au salaire décent, par le biais d'évaluations complètes qui couvrent divers facteurs ayant une influence sur les salaires, tels que le coût de la vie local (qui comprend les coûts en lien avec l'alimentation, le logement, les soins de santé et d'autres besoins essentiels) et les conditions économiques. Ce prestataire externe applique sa méthodologie, qui comprend une analyse détaillée des niveaux de salaires, des structures salariales et des niveaux de vie locaux, afin d'identifier les écarts et d'orienter les actions correctives à mettre en œuvre le cas échéant. ■ Programme Dan'Cares, avec l'engagement de protéger l'ensemble des salariés et de garantir à terme une couverture santé de qualité. Ce programme vise à couvrir les principaux risques tout en tenant compte des pratiques ayant cours sur les différents marchés. Les trois principaux risques pris en compte sont : (i) l'hospitalisation et la chirurgie, (ii) les soins ambulatoires et (iii) les soins de maternité. ■ Plan d'actionnariat salarié mondial, permettant aux salariés de 48 pays de souscrire à de nouvelles actions DANONE. ■ Contribution à des fonds de retraite publics et/ou privés pour les salariés, conformément aux lois et usages des pays de chaque entité Danone.
	Prévention des risques liés au temps de travail inapproprié	■ Atténuation et prévention des risques liés aux droits humains à l'échelle mondiale par le biais du processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.
	Prévention des risques liés aux conditions de travail précaires	■ Atténuation et prévention des risques liés aux droits humains à l'échelle mondiale par le biais du processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.

Catégorie de risque	Risque	Actions de prévention et d'atténuation du risque
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Prévention des risques liés aux données personnelles**	■ Communication à tous les salariés de la Politique Mondiale de Confidentialité des Données Personnelles de Danone, mise à jour en 2025, qui comprend des mesures de protection appropriées. ■ Communication à toutes les fonctions pertinentes du Danone Playbook for responding to Cybersecurity Incidents (Guide Danone pour répondre aux incidents de cybersécurité) afin d'assurer une gestion appropriée des menaces et incidents de cybersécurité par les équipes Juridique, Cybersécurité, Crise et Confidentialité des données. ■ Création d'un formulaire d'incident lié aux données personnelles mis à la disposition de tous les salariés pour déclarer tout événement dont ils pourraient avoir connaissance et qui pourrait être considéré comme une violation de données personnelles. Ce formulaire vient compléter la Corporate Personal Data Breach Handling Procedure (Procédure de traitement des violations des données personnelles). ■ Mise en place d'un centre documentaire mettant à disposition des salariés des modèles de documents et de procédures, visant à atteindre des pratiques harmonisées et conformes en matière de protection des données personnelles. Par exemple des modèles de politique de confidentialité et politique cookies pour l'information des personnes, une procédure pour l'évaluation de la légalité des transferts internationaux de données personnelles ou encore des modèles de contrats spécifiques permettant à Danone et à ses partenaires d'organiser leurs relation ou obligations respectives au regard de la protection des données personnelles. Danone intègre les clauses et annexes nécessaires dans les contrats avec des partenaires extérieurs, sous la forme de Data Processing Agreements (Accords sur le traitement des données) qui couvrent les exigences de l'article 28 du Règlement européen Général sur la Protection des Données (RGPD), ainsi que des mesures nécessaires dans les interactions avec les consommateurs, comprenant des actions de transparence et de rappel des droits d'accès. ■ Programmes de formation et d'*e-learning* sur la confidentialité des données pour tous les salariés ayant accès à un ordinateur afin de les sensibiliser à l'importance de protéger les données personnelles, et formations plus spécifiques pour les salariés basés au sein de l'UE.
	Prévention des risques liés aux formations professionnelles inadéquates	En 2025, Danone a approfondi le développement professionnel de ses salariés grâce aux *e-learnings*, aux programmes de *leadership* et aux initiatives de perfectionnement technique. En juin, Danone a lancé l'Industry 5.0 Academy, un centre mondial d'enseignement et d'innovation centré sur les technologies de fabrication avancées. L'Académie a proposé des cours magistraux, des hackathons sur l'IA et des modules en ligne pour doter les équipes de fabrication des compétences de demain. Danone a également élargi son dispositif de formation technique en créant des académies techniques en Europe et en Amérique du Nord, offrant ainsi aux opérateurs la possibilité d'améliorer et de renouveler leurs compétences sur les équipements de production et de renforcer l'excellence technique à travers les régions. En outre, le programme Evolution a commencé son déploiement mondial, destiné aux responsables de plus de 120 usines. Cette initiative de formation combinant *e-learnings*, sessions virtuelles et formation en présentiel, se concentre sur le développement du *leadership* et la gestion du changement.
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES	**Prévention des risques liés à la sécurité et à la qualité des produits**	■ Mise en œuvre d'un processus d'identification des nouveaux développements scientifiques, réglementaires, analytiques et normatifs en matière de qualité et de sécurité alimentaire. ■ Maintien de capacités scientifiques de pointe, en s'appuyant sur une expertise interne ainsi que sur la collaboration avec des institutions scientifiques internationales, des universités et des experts externes reconnus. ■ Définition et déploiement à travers le monde de standards et procédures contenant un ensemble d'exigences internes visant à anticiper, prévenir et gérer les risques en matière de qualité et sécurité alimentaire. ■ Développement et déploiement d'un programme de formation interne sur la qualité et la sécurité alimentaire afin d'accroître les connaissances et les compétences sur des sujets clés et de soutenir une culture de qualité et sécurité alimentaire forte au sein de Danone. ■ Développement et déploiement d'un programme mondial visant à accompagner les entités locales dans le suivi, le contrôle et la résolution des difficultés qui peuvent survenir sur les sites et ainsi protéger les consommateurs. Ce système comprend une analyse des causes profondes, une résolution de problèmes, un support technique, et la définition et la mise en œuvre d'actions correctives et préventives. ■ Mise en place d'un système de verrou pour une libération positive des produits finis. ■ Certification FSSC 22000 de chaque site de fabrication et audits réguliers portant sur les exigences internes de Danone. ■ Accélération du développement de données et d'outils numériques pour favoriser la robustesse des processus et les décisions basées sur les données. ■ Système rigoureux d'audits FSI pour toutes les unités de production.

Catégorie de risque	Risque	Actions de prévention et d'atténuation du risque
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES	**Prévention des risques liés à la consommation d'aliments de mauvaise qualité nutritionnelle**	■ Piloter la mise en œuvre du Danone Impact Journey, la feuille de route de développement durable qui intègre le pilier « Santé par l'Alimentation » avec huit engagements mesurables pour 2025. Les progrès réalisés dans le cadre de ces engagements sont examinés chaque trimestre par le Comité Impact Mondial. ■ Mise en place d'un programme de rénovation des produits axé sur la réduction des taux de sucre dans les produits pour enfants, avec une coordination régulière entre les régions pour suivre les progrès réalisés et partager les bonnes pratiques. ■ Poursuite du programme de transparence sur le contenu nutritionnel des produits, avec une coordination régulière entre les régions, et en concertation avec les autorités locales pour le choix de systèmes d'étiquetage pertinents localement. ■ Mise en place d'initiatives de nutrition ciblées, avec notamment des programmes visant à traiter l'anémie ferriprive dans les pays où ce problème de santé publique est le plus répandu, et enrichissement des produits avec des nutriments essentiels dans l'ensemble du portefeuille concerné. Par exemple, l'approche de fortification du portefeuille d'origine végétale vise à enrichir certains produits avec des vitamines et minéraux essentiels qui sont souvent moins présents dans les régimes à base d'aliments d'origine végétale, tels que le calcium, les vitamines D, B2, B12, et l'iode. ■ Réunions bimestrielles du réseau de correspondants locaux en nutrition pour les informer des politiques et procédures en place et partager les résultats des plans d'action et les bonnes pratiques. ■ Résultats détaillés de ces actions dans le Health Journey Report.
	Prévention des risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs	■ Atténuation et prévention des risques liés aux droits humains à l'échelle mondiale par le biais du processus de Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus. ■ Lancement de la Politique mondiale Santé, Sécurité et Bien-être de Danone (2024), qui expose son engagement à garantir la santé et la sécurité de tous les salariés et parties prenantes, ainsi que le bien-être de son personnel, et formule des lignes directrices de mise en œuvre pour les entités locales. ■ Mise en place du programme Dan'Cares afin de fournir une couverture santé à tous ses salariés. ■ Programme d'assistance aux salariés (Employees Assistance Program, EAP) pour soutenir les salariés faisant face à des problématiques et des défis d'ordre émotionnel, pratique ou physique. ■ Déploiement au niveau mondial du programme WISE[2] destiné à garantir la sécurité de l'ensemble des salariés du Groupe. Ce programme vise à réduire de façon continue le nombre d'accidents du travail, à promouvoir la culture de sécurité et santé au travail sur l'ensemble des sites du Groupe, et à assurer la conformité avec les normes concernant les situations à risque les plus critiques. ■ Le réseau des responsables Santé et Sécurité dans les Filiales et les sites de Danone veille au respect du programme WISE[2].

Actions propres aux activités des Fournisseurs et Sous-traitants de Danone

Catégorie de risque	Risque	Actions de prévention et d'atténuation du risque
ENVIRONNEMENT	**Prévention des risques liés au changement climatique et aux émissions de GES**	Danone déploie des actions au sein de sa chaîne de valeur à travers huit programmes, basés sur la feuille de route de décarbonation présentée dans son Plan de Transition Climatique (2023) : ■ améliorer l'empreinte énergétique et la transition vers les énergies renouvelables de ses sites de production ; ■ produire le lait de manière durable ; ■ s'approvisionner en ingrédients de manière durable ; ■ transformer ses emballages ; ■ améliorer sa logistique ; ■ soutenir les co-fabricants ; ■ encourager les Fournisseurs et Sous-traitants à réduire leurs propres émissions de GES ; ■ développer des offres de produits durables pour ses consommateurs. L'action climatique de Danone s'inscrit dans une approche holistique, prenant en compte les différents aspects des impacts sociaux et environnementaux. Par exemple, le déploiement de l'agriculture régénératrice dans la chaîne de valeur vise non seulement à réduire les émissions de carbone, mais également à soutenir la biodiversité et la santé des sols, et à améliorer la gestion de l'eau et le bien-être animal tout en accompagnant les agriculteurs dans leur transition vers une agriculture résiliente face au changement climatique. À l'approche de 2050, l'adaptation au changement climatique deviendra de plus en plus critique et l'est déjà dans certaines régions les plus exposées. Pour davantage d'informations sur les huit programmes, notamment celui sur l'engagement des Fournisseurs et Sous-traitants, voir *Focus sur les risques liés au changement climatique et aux émissions de GES et sur les actions de prévention de Danone*.
	Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique	■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) : informer les Fournisseurs et les Sous-traitants des Principes de Développement Durable de Danone (2022), puis progressivement de la Politique d'Achats Durables (2024), en intégrant les exigences des Principes ou de la Politique dans des clauses contractuelles entre Danone et ses Fournisseurs et Sous-traitants directs, selon une approche de diligence raisonnable basée sur les risques. Les Principes de Développement Durable de Danone (2022) couvrent les risques liés à l'utilisation du plastique et à la pollution plastique générée, tout au long du cycle de vie du plastique : • pollution plastique due à l'extraction ou aux rejets dans la nature : ce point est traité dans le principe relatif au système de gestion environnementale ; • émissions de GES provenant de la production de plastique et de la valorisation énergétique lors de la fin de vie du plastique : ces points sont traités par les principes relatifs au changement climatique et aux systèmes de gestion environnementale. La méthodologie d'audit SMETA appliquée aux Fournisseurs et Sous-traitants évalue les systèmes de gestion environnementaux, sur des points tels que le respect de la réglementation applicable et la délivrance des permis requis pour la consommation et les rejets d'émissions atmosphériques ainsi que pour la gestion des déchets. Pour plus d'informations à ce sujet, voir *Focus sur les risques liés à l'utilisation du plastique et les actions de prévention de Danone* ci-dessous.
	Prévention des risques liés à l'utilisation des ressources naturelles	■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. ■ Développement d'une méthodologie permettant d'identifier les exploitations agricoles ou centres de collecte situés dans des zones exposées à un stress hydrique et de définir l'approche appropriée (atténuation, adaptation ou relocalisation de la source d'approvisionnement). ■ Comme décrit dans le deuxième pilier de la Politique Eau de Danone (2024), « Préserver les ressources hydriques et la biodiversité des écosystèmes naturels autour de nos activités », le Groupe a cartographié les principales matières premières et zones confrontées aux risques hydriques et a lancé une phase pilote du programme d'engagement de ses fournisseurs pour assurer une gestion durable de l'eau sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement.

Catégorie de risque	Risque	Actions de prévention et d'atténuation du risque
ENVIRONNEMENT	**Prévention des risques d'atteinte aux écosystèmes naturels et à la biodiversité**	■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. Danone attend de ses Fournisseurs et Sous-traitants qu'ils exercent leurs activités dans le respect des principes suivants : préservation de la biodiversité, chaînes de valeur sans déforestation ni conversion, gestion efficace de l'eau et absence de rejets polluants dans le cadre de leurs activités et de leurs chaînes d'approvisionnement.
	Prévention des risques liés à la déforestation et au changement d'affectation des terres	■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. ■ Réalisation d'une analyse des risques pour les forêts et sélection des matières premières prioritaires en matière de déforestation et de conversion : Danone a fait appel à son réseau de parties prenantes ainsi qu'à des groupes d'experts, en tenant compte des données les plus récentes, notamment le WWF Risky Business Report et l'EUDR, entré en vigueur en juin 2023. Les principales matières premières forestières identifiées ont été prises en compte pour élaborer la Politique Forêt Actualisée (2022). ■ Au-delà des efforts déployés par Danone pour sa mise en conformité avec l'EUDR, mise en œuvre pour les catégories prioritaires des trois engagements de la Politique Forêt Actualisée (2022) : des chaînes d'approvisionnement traçables et vérifiées sans déforestation ni conversion d'ici 2025 (chaînes d'approvisionnement propres), des fournisseurs responsables d'ici 2025 et un soutien aux projets et aux coalitions qui protègent et restaurent des écosystèmes naturels, d'ici 2030 : ***Huile de palme*** ● engagement sur la traçabilité jusqu'à la plantation dès 2023. L'huile de palme doit être issue de plantations (i) dont l'expansion ne menace ni les forêts, notamment celles évaluées en *High Conservation Value* (haute valeur de conservation) et en *High Carbon Stock* (haut stock de carbone), ni les zones tourbeuses tropicales, (ii) qui protègent les droits des peuples autochtones et des communautés locales, et (iii) qui protègent les droits de tous les travailleurs ; ● engagement pour l'utilisation d'huile de palme certifiée RSPO *Segregated* (Roundtable on Sustainable Palm Oil – *segregated*) ; ● lancement, en 2021, en collaboration avec le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (L3F), d'un projet sur dix ans visant à accompagner 2 500 petits producteurs d'huile de palme vers une transition durable sur l'île de Sumatra, en Indonésie ; ● soutien, depuis 2018, du projet Siak Pelalawan Landscape Programme (SPLP) visant à atteindre une production durable d'huile de palme dans la province de Riau, en Indonésie. ***Papier et carton*** ● emballages fabriqués à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées (FSC, de préférence, ou PEFC) ; ● engagement sur la traçabilité jusqu'au moulin. ***Soja*** ● utilisation de soja certifié : par exemple, le soja de la marque *Alpro* est 100 % certifié ProTerra *Segregated* ; ● engagement sur la traçabilité avec notamment 100 % du soja directement tracé jusqu'à la plantation d'ici à 2025 dans les régions exposées à un risque élevé de déforestation et de conversion ; ● évaluation pays par pays du volume et de l'origine des aliments à base de soja consommés par les vaches laitières par le biais de l'outil *Cool Farm Tool*. ***Cacao*** ● utilisation de cacao certifié par un ou plusieurs des programmes suivants : Rainforest Alliance, Organic, Fair Trade, Fair For Life ; ● travail dans le but d'atteindre la traçabilité du cacao jusqu'à la plantation.

Catégorie de risque	Risque	Actions de prévention et d'atténuation du risque
ENVIRONNEMENT	**Prévention des risques d'atteinte au bien-être animal**	■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. ■ Mise en place d'une grille Danone sur le bien-être animal qui évalue le respect par les agriculteurs de bonnes pratiques en termes de santé et de bien-être animal et/ou leur impact sur les trois piliers du Programme d'Agriculture Régénératrice (2021). ■ Évaluation du bien-être animal pour 84,0 % du volume de lait frais produit faisant l'objet d'un approvisionnement direct via l'audit du Groupe sur le bien-être animal (contre 86 % en 2024). Lorsqu'un audit révèle des pratiques non conformes au sein d'une exploitation, une intervention immédiate est requise et des audits de suivi sont réalisés rapidement afin de garantir une résolution rapide des problématiques critiques.
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Prévention des risques de discrimination et de harcèlement**	■ Le déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. Adoption et respect des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024), ou la mise en place de principes équivalents sont nécessaires pour devenir partenaire commercial de Danone. Les Fournisseurs et Sous-traitants sont responsables de la bonne mise en œuvre des Principes de Développement Durable de Danone (2022), de la Politique d'Achats Durables (2024) ou d'exigences équivalentes, ainsi que de leurs propres programmes de contrôle, au sein de leur entreprise et auprès de leurs propres Fournisseurs et Sous-traitants. ■ Programme RESPECT pour les Fournisseurs et Sous-traitants (à l'exception des producteurs de lait frais) : • examen des risques ESG des Fournisseurs et Sous-traitants au moyen d'un nouvel outil lancé en 2024 et, pour les Fournisseurs et Sous-traitants concernés, auto-évaluation sur les plateformes Sedex ou EcoVadis permettant une première évaluation des risques ; • sélection des Fournisseurs et Sous-traitants prioritaires à auditer. Plan d'audit annuel (méthodologie SMETA) complété par l'accès aux audits effectués par des pairs sur des Fournisseurs et Sous-traitants communs ; • obligation de mise en œuvre de plans d'amélioration. Pour les non-conformités critiques, suivi du processus par Danone jusqu'à clôture des audits par les auditeurs (validation des mesures d'amélioration) aussi bien pour les audits commandités par Danone que par des pairs pour les Fournisseurs et Sous-traitants communs.
	Prévention des risques d'entrave à la liberté d'association et à la négociation collective des travailleurs	■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. ■ Programme RESPECT pour les Fournisseurs et Sous-traitants (à l'exception des producteurs de lait frais) présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus. ■ En 2005, dans le cadre d'une déclaration commune avec l'UITA, renouvelée en 2024, couvrant les principes sociaux fondamentaux, y compris la liberté d'association et le droit à la négociation collective, Danone s'est engagé à dialoguer avec ses principaux Fournisseurs et Sous-traitants pour faire respecter ces principes.
	Prévention des risques de travail forcé	■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. ■ Programme RESPECT pour les Fournisseurs et Sous-traitants (à l'exception des producteurs de lait frais) présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus. ■ Adhésion à l'initiative collective du CGF visant à éradiquer le travail forcé de la chaîne d'approvisionnement mondiale (2016). ■ Évaluation de la situation des travailleurs externes dans les sites de Danone par le programme de diligence raisonnable déployé en interne.

Catégorie de risque	Risque	Actions de prévention et d'atténuation du risque
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Prévention des risques de travail des enfants**	■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. Même lorsque la législation locale le permet, le Fournisseur ne doit pas embaucher d'enfants âgés de moins de 15 ans et doit mettre en œuvre des contrôles rigoureux de vérification de l'âge en respectant les principes de l'OIT. Danone s'efforce de faire respecter ce principe à l'échelle du Groupe, bien que l'application puisse être difficile dans les régions qui ne reconnaissent pas les principes de l'OIT ou dans lesquelles son influence est limitée. Par ailleurs, les jeunes de moins de 18 ans ne doivent pas être embauchés à des postes qui incluent des travaux dangereux, des travaux de nuit ou qui interfèrent avec les activités éducatives normales. ■ Programme RESPECT pour les Fournisseurs et Sous-traitants directs (à l'exception des producteurs de lait frais) présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.
	Prévention des risques liés au salaire et revenus inappropriés	■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. ■ Programme RESPECT pour les Fournisseurs et Sous-traitants directs (à l'exception des producteurs de lait frais) présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus. ■ Soutien à l'amélioration des moyens de subsistance et des conditions des agriculteurs et des travailleurs agricoles à travers la mise en place de projets. Par exemple, en Espagne, un projet a été lancé pour aider les agriculteurs proches de la retraite à trouver le relais de la nouvelle génération pour leurs exploitations et former les jeunes à devenir des agriculteurs professionnels. ■ Initié par Danone Ecosystem, le projet HLib Bladi soutient plus de 6 000 petits éleveurs laitiers au Maroc grâce à des sessions de formation de grande ampleur portant sur les pratiques fondamentales de gestion de la production laitière. Ces formations permettent d'améliorer la productivité des vaches et la qualité du lait, tout en sécurisant les moyens de subsistance des éleveurs.
	Prévention des risques liés au temps de travail inapproprié	■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. ■ Programme RESPECT pour les Fournisseurs et Sous-traitants (à l'exception des producteurs de lait frais) présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.
	Prévention des risques liés aux conditions de travail précaires	■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. ■ Programme RESPECT pour les Fournisseurs et Sous-traitants (à l'exception des producteurs de lait frais) présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus. ■ Évaluation de la situation des travailleurs externes (travailleurs temporaires et sous-traitants, plus vulnérables aux conditions de travail précaires) dans les sites de Danone par le biais du programme de diligence raisonnable déployé en interne.
	Prévention des risques de déplacement des communautés et d'accaparement des terres	■ Sensibilisation et engagement des Fournisseurs et Sous-traitants à la Politique Forêt Actualisée (2022), aux Principes de Développement Durable de Danone (2022), et progressivement, à la Politique d'Achats Durables (2024). ■ Programme RESPECT pour les Fournisseurs et Sous-traitants (à l'exception des producteurs de lait frais) présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.
	Prévention des risques de détérioration des conditions de vie des communautés locales	■ Les mesures mises en avant dans le cadre du déploiement des politiques environnementales de Danone contribuent à atténuer le risque de détérioration des conditions de vie des communautés locales. En outre, Danone s'engage à respecter les principes du Consentement Préalable donné Librement et en Connaissance de Cause.
	Prévention des risques liés aux formations professionnelles inadéquates	■ Le Groupe soutient également les agriculteurs à travers des formations et des opportunités de financement, afin d'accompagner la transformation positive et durable des filières agricoles. À cette fin, Danone a mis en place la Danone Milk Academy, le programme de formation continue du Groupe destiné aux producteurs laitiers partenaires. Danone continue de développer ses pratiques d'agriculture régénératrice en s'appuyant sur les enseignements d'initiatives passées, telles que le programme Farming for Generations, désormais devenu Partner for Growth (pour plus d'informations, voir le chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*).

Catégorie de risque	Risque	Actions de prévention et d'atténuation du risque
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES	**Prévention des risques liés à la sécurité et à la qualité des produits**	■ Mise en place d'actions pour prévenir et atténuer les risques qui s'appliquent à toutes les matières premières et aux emballages (dont les plastiques) ainsi qu'à l'ensemble des Fournisseurs : • certification (obtenue ou en cours d'obtention) de tous les Fournisseurs par un organisme externe indépendant selon un système reconnu par la GFSI (ou équivalent) comme prérequis pour approvisionner Danone ; • approbation de chaque site fournisseur selon les procédures internes de Danone. L'approbation peut inclure un audit de qualité et de sécurité alimentaire visant à vérifier que le site du fournisseur répond à toutes les exigences (exigences légales, exigences réglementaires applicables/locales et exigences de qualité et de sécurité alimentaire définies par Danone) ; • chaque site fournisseur est tenu de délivrer des matériaux et des ingrédients Danone conformes à toutes les exigences de Danone en matière de qualité et de sécurité alimentaire, ainsi qu'aux réglementations pertinentes visant à prévenir les risques chimiques, biologiques, allergènes, nutritionnels, physiques et réputationnels ; • accord contractuel signé par tous les Fournisseurs comprenant les exigences de qualité et de sécurité alimentaire qui s'appliquent à toutes les matières premières et emballages ; • application d'un verrou qui garantit que l'achat d'un matériau est uniquement possible si le fournisseur est approuvé, la spécification du matériau à livrer est approuvée et le site de production Danone destinataire a donné son approbation ; • mise en place d'un plan de vérification pour s'assurer que les exigences spécifiques requises pour le matériau ont été remplies et que la matière première ou l'emballage sont conformes. La mise en place des actions de prévention et d'atténuation des risques peut légèrement différer dans le cas des agriculteurs en raison de leurs spécificités. ■ Mise en place d'actions pour prévenir et atténuer les risques qui s'appliquent à tous les co-fabricants : • certification du co-fabricant (ou certification en cours) par un organisme externe indépendant selon un système reconnu par la GFSI comme prérequis pour approvisionner Danone ; • approbation du co-fabricant selon le Co-manufacturing QFS Expectations Manual (Manuel d'attentes en matière de qualité et de sécurité alimentaire pour les co-fabricants) et les procédures internes de Danone, comprenant un audit certifiant la qualité et la sécurité alimentaire ainsi qu'un plan d'action correctif et préventif pour atténuer les risques en amont du lancement des produits finis ; • avant toute production commerciale, signature d'un accord contractuel entre Danone et le co-fabricant précisant les devoirs, les obligations et la responsabilité du co-fabricant dans la prévention et la gestion des risques liés à la qualité et à la sécurité alimentaire ; • produits finis fabriqués selon les procédures de Danone, la réglementation en vigueur et les exigences réglementaires. Toutes les activités de validation, de suivi et de vérification de bout en bout visant à assurer la sécurité des produits sont formalisées dans le cahier des charges dédié au « produit fini » et dans le General Quality Agreement (Accord Général de Qualité) signé par les deux parties. Les analyses et contrôles pertinents sont menés en conséquence par le co-fabricant (ou par Danone en cas d'accord) pour veiller à la mise sur le marché des produits conformément aux critères QFS et réglementaires. Ils comprennent la réalisation d'analyses des causes profondes des plaintes des consommateurs, des clients et des patients liées aux produits ainsi que les mesures correctives et préventives ; • tous les sites et laboratoires des co-fabricants sont régulièrement audités conformément au programme d'audit QFS des co-fabricants. ■ Les spécifications de Danone pour les matières recyclées sont parmi les plus exigeantes du marché et demandent un investissement en moyenne de 18 à 24 mois dans le développement des recycleurs. Danone a une expérience de plus de 15 ans dans l'utilisation des matières recyclées de qualité alimentaire et a été un des initiateurs du développement du PET recyclé pour des applications avec un contact alimentaire. ■ Contrôles renforcés sur les produits destinés aux segments vulnérables tels que la nutrition infantile et la nutrition médicale pour adultes, qui font l'objet d'audits externes FSI et d'audits de conformité réglementaire tels que les normes nationales chinoises.
	Prévention des risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs	■ Le programme WISE[2] et les audits associés sont applicables aux travailleurs externes présents sur les sites de Danone. WISE[2] comprend notamment une composante relative aux sous-traitants et les tiers et les intérimaires sont directement inclus dans les performances de sécurité des salariés de Danone. ■ Déploiement des Principes de Développement Durable de Danone (2022) et de la Politique d'Achats Durables (2024) présentés dans la section *Prévention des risques liés à l'utilisation du plastique* ci-dessus. ■ Programme RESPECT pour les Fournisseurs et Sous-traitants directs (à l'exception des producteurs de lait frais) présenté dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.

Focus sur les risques liés au changement climatique et aux émissions de GES et sur les actions de prévention de Danone

Sommaire

Contexte	**329**
Gouvernance	**329**
Partenariats et initiatives collectives	**329**
Empreinte carbone	**331**
Risques identifiés	**332**
Engagements et objectifs	**332**
Feuille de route et plan d'action	**332**
Résultats	**337**

Contexte

Le changement climatique représente un défi profond et systémique qui est en cours et s'intensifie, engendrant une multitude de défis mondiaux tels que la perte de biodiversité, la rareté de l'eau, ainsi que des impacts sociaux négatifs considérables. Le secteur agroalimentaire joue un rôle crucial dans la lutte contre le changement climatique et dans la transition vers une économie bas carbone.

Danone reconnaît l'importance et l'urgence de traiter les défis climatiques, ainsi que les impacts environnementaux et humains des événements météorologiques extrêmes liés au changement climatique. C'est pourquoi Danone a adopté des objectifs de réduction des émissions de GES basés sur la science, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, alignés sur la trajectoire 1,5 °C d'ici 2030 et a également soumis des objectifs basés sur la science visant à atteindre zéro émission nette d'ici 2050. Le périmètre couvre les émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 provenant notamment de la production de ses exploitations agricoles, ses opérations et les installations de traitement des emballages après la consommation de ses produits.

Gouvernance

Pour atteindre ses objectifs ambitieux, le Groupe reconnaît qu'il est nécessaire d'engager l'ensemble des fonctions internes ainsi que les parties prenantes externes.

La démarche de Danone contribuant à lutter contre le changement climatique est soutenue par le Directeur Général, le Directeur Général Opérations, le Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique, le Secrétaire Général ainsi que le Directeur Général Adjoint en charge des fonctions Finances, Technologies & Data. Elle est intégrée dans toutes les fonctions et à tous les niveaux du Groupe (mondial, régional et national) avec le soutien :

- du SVP Cycles et Achats, dont le rôle est essentiel dans le déploiement de la stratégie de réduction des émissions de CO_2 avec les Fournisseurs et Sous-traitants, étant donné que les catégories liées aux achats représentent près de 95 % des émissions totales de Danone ;
- de la Directrice Générale du Développement Durable, chargée de superviser l'approche globale du Groupe en matière de gestion du changement climatique ;
- de la VP Relations Investisseurs et Finance Durable, dont l'équipe joue un rôle central dans la mesure, le contrôle et le *reporting* des enjeux liés au climat.

Par ailleurs, le Groupe évalue régulièrement ses progrès en termes d'action climatique, notamment par le biais du Comité Impact Mondial, chargé de superviser l'exécution de la stratégie Danone Impact Journey, et en particulier les huit programmes liés au climat et le programme de lutte contre la déforestation.

De plus, une gouvernance opérationnelle a été établie au niveau du Groupe pour la mise en place des priorités climatiques du pilier Nature du Danone Impact Journey.

Partenariats et initiatives collectives

Danone collabore avec diverses parties prenantes, telles que les gouvernements, les régulateurs, les experts scientifiques, les organisations internationales, les ONG et d'autres entreprises, pour contribuer aux objectifs de l'Accord de Paris. Le Groupe reconnaît qu'une action collective est essentielle pour limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. Les initiatives suivantes représentent les principales parties prenantes de Danone dans sa lutte contre le réchauffement climatique :

- **Business Ambition for 1,5 °C** : une initiative dans laquelle Danone est activement engagé et qui fait la promotion d'objectifs visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C ;
- **Science Based Targets initiative (SBTi) :** une organisation pour l'action d'entreprises en faveur du climat avec laquelle Danone collabore étroitement pour élaborer des lignes directrices destinées aux entreprises du secteur des forêts, des terres et de l'agriculture, appelées FLAG guidance ;
- **We Mean Business Coalition :** une coalition de plaidoyer avec laquelle Danone collabore et dont l'objectif est d'agir contre le changement climatique et de réduire de moitié les émissions mondiales d'ici 2030, conformément à la trajectoire 1,5 °C ;
- **Dairy Methane Action Alliance (DMAA)** : en 2023, Danone a soutenu la création d'un partenariat stratégique avec l'Environmental Defense Fund, qui dirige la DMAA, afin de soutenir ses ambitions de réduction des émissions de méthane et de mener une action collective au sein de l'industrie laitière ;
- **CDP** : Danone suit et évalue ses progrès en matière de performance climatique et environnementale notamment grâce à des partenaires tels que le CDP, une organisation internationale à but non lucratif, dont le système de notation est reconnu comme la principale norme mondiale de transparence environnementale des entreprises.

En plus de collaborer avec des partenaires sur les questions de transition climatique, Danone travaille également avec des parties prenantes variées sur des questions transversales liées au climat, telles que l'agriculture, l'eau, la biodiversité et les forêts, et participe à plusieurs organisations industrielles de la société civile. En voici une liste non exhaustive :

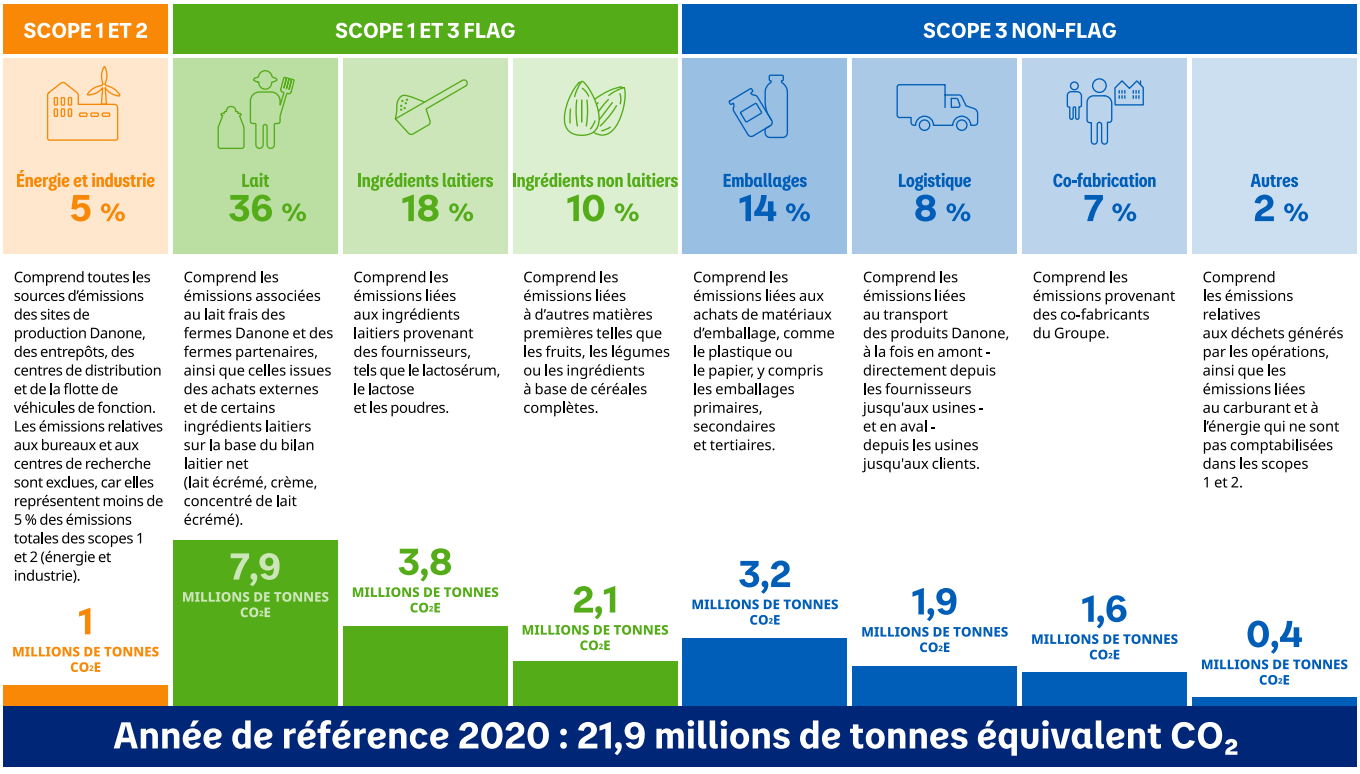
Catégories	Parties prenantes
Plateformes liées à l'agriculture, à l'eau, à la biodiversité et aux forêts	■ **One Planet Business for Biodoversity** (OP2B) : Danone est un membre fondateur d'OP2B, une coalition d'entreprises axée sur le déploiement à grande échelle de pratiques d'agriculture régénératrice pour protéger la santé des sols, le développement de portefeuilles de produits pour stimuler la biodiversité cultivée et rendre les modèles alimentaires et agricoles plus résilients, l'éradication de la déforestation et l'amélioration de la gestion, de la restauration et de la protection des écosystèmes naturels de grande valeur. ■ **Ramsar** : Danone est partenaire de la Convention de Ramsar sur les zones humides depuis 1998. Cette convention a pour but de faciliter et de promouvoir la conservation durable et l'utilisation rationnelle des zones humides en tant qu'écosystèmes essentiels à la stabilisation du cycle hydrologique, à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci. À travers trois principaux axes de travail collaboratifs, Danone a (i) aidé à sécuriser des sites Ramsar (Impluvium d'*evian*, réserve naturelle de Villaviencio), (ii) soutenu les meilleures pratiques de conservation des zones humides à travers le Prix Spécial *evian* (neuf éditions), et (iii) contribué au partage de connaissances scientifiques et à l'amélioration des compétences sur le rôle des zones humides à travers des publications conjointes et le développement d'outils. ■ **Sustainable Agriculture Initiative** (SAI) : Danone a cofondé la Plateforme SAI en 2002 pour promouvoir les pratiques d'agriculture régénératrice et la transformation vers des systèmes alimentaires durables. ■ **Forest Positive Coalition of Action du CGF** : Danone participe activement à cette coalition en tant que membre du comité de pilotage et de trois groupes de travail sur les matières premières (huile de palme, soja et papier). ■ **Water Resources Coalition** (WRC) : en tant que membre de la WRC, Danone s'engage activement pour la préservation des ressources mondiales en eau douce. La WRC concentre son action collective sur les bassins exposés à un stress hydrique et définit des objectifs ambitieux et quantifiables pour assurer une gestion durable de l'eau. Danone participe activement à ces efforts, en contribuant à l'élaboration de lignes directrices pour un impact positif net sur l'eau et siège dans d'autres groupes de travail liés à l'eau tels que celui sur des indicateurs standardisés et l'action collective, qui cible 150 bassins exposés à un stress hydrique dans le monde.
Organisations non gouvernementales (ONG)	■ **Environmental Defense Fund** (EDF) : en 2023, Danone et l'EDF ont lancé un partenariat stratégique afin d'améliorer la compréhension de la science, d'explorer un nouveau modèle de financement et d'élaborer des idées de politiques publiques pour soutenir les agriculteurs qui adoptent de nouvelles pratiques de gestion. Cet effort vient compléter l'engagement de Danone, *leader* du secteur, à réduire de 30 % (par rapport à 2020) les émissions de méthane provenant du lait frais utilisé dans la fabrication des produits laitiers. Pour soutenir l'action collective au sein de l'industrie laitière, l'EDF a créé la Dairy Methane Aaction Alliance (DMAA), dont Danone est l'un des premiers membres. Les membres de l'alliance publient leurs émissions de méthane, et Danone a créé son premier plan d'action sur les émissions de méthane (Dairy Methane Action Plan) sous l'égide de l'alliance. La Fédération Internationale du Lait a reconnu le succès de la DMAA en 2025 en lui décernant son prix de l'innovation. ■ **Global Methane Hub** (GMH) : Danone a rejoint l'accélérateur R&D du GMH pour réduire les émissions de méthane à travers l'innovation. Cet effort de R&D vise à renforcer la recherche coordonnée afin de développer de nouvelles solutions commerciales pour aider les producteurs laitiers à réduire leurs émissions de méthane.

Empreinte carbone

Dans le cadre de ses objectifs à court terme alignés avec la trajectoire 1,5 °C, basés sur la science et approuvés par SBTi, Danone s'est engagé à réduire ses émissions nettes annuelles de 21,9 millions de tonnes d'équivalent CO_2 en 2020 à 14,3 millions de tonnes d'équivalent CO_2 d'ici 2030.

Danone est déterminé à atteindre cet objectif tout en poursuivant le développement de ses activités et à progresser sur sa feuille de route basée sur ses huit programmes constituant son Plan de Transition Climatique (2023), soutenu par son programme de lutte contre la déforestation. Les prévisions d'émissions dans le scénario de référence pour 2030, bien que théoriques, intègrent l'évolution de la trajectoire des émissions de Danone au cours des dernières années, démontrant ainsi l'intégration efficace des initiatives de décarbonation dans son modèle opérationnel.

Les émissions de GES de Danone, incluses dans les objectifs SBTi, en millions de tonnes d'équivalent CO_2, par rapport à l'année de référence 2020, sont réparties comme suit :



L'empreinte carbone de Danone couvre ses scopes 1, 2 et 3, et est particulièrement élevée sur son scope 3. C'est pourquoi le Groupe renforce ses actions sur des sujets liés à l'agriculture et aux emballages, où les risques et les enjeux sont particulièrement significatifs pour ses activités et sa chaîne d'approvisionnement.

Risques identifiés

Les émissions de GES mondiales actuelles laissent présager un réchauffement global dépassant les objectifs de l'Accord de Paris. Cette réalité présente de nombreux risques pour Danone, pour ses chaînes d'approvisionnement et pour ses consommateurs. Ces risques présentent des composantes environnementales, de santé et sociales :

- le changement climatique, la perte de biodiversité, l'épuisement des sols, la rareté de l'eau et les inondations sont étroitement liés et doivent être abordés ensemble. Une approche cloisonnée risque de conduire à des investissements finalement contre-productifs et mener à un impact négatif sur la biodiversité, les ressources en eau et les communautés locales. Une approche non matérielle risque également de ne pas atténuer les risques générés par Danone, qui doit déployer ses actions sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en mettant particulièrement l'accent sur ses émissions agricoles du scope 3 ;
- le changement climatique entraîne également des risques sur la santé, les moyens de subsistance, le bien-être et la dignité de milliards d'individus à travers le monde, et en particulier des risques sur le droit à la vie, à l'alimentation et à l'eau, à la santé et au travail décent. Les ressources en eau sont particulièrement touchées par les conséquences du changement climatique, mais elles restent fondamentales pour la santé humaine, car elles concernent l'eau potable, l'assainissement et l'hygiène ;
- le changement climatique risque de renforcer les inégalités sociales et économiques, affectant de façon disproportionnée les personnes vulnérables telles que les petits agriculteurs, les enfants, les femmes et les peuples autochtones.

Engagements et objectifs

Dans le cadre de sa stratégie de développement durable, le Danone Impact Journey, Danone a pour ambition de réduire ses émissions de GES (objectif 1,5 °C) et de montrer la voie sur la réduction des émissions de méthane des produits laitiers.

Pour y parvenir, Danone s'est engagé à réduire ses émissions absolues de 34,8 % entre 2020 (année de référence) et 2030, à travers les objectifs suivants, validés par la SBTi :

- réduire les émissions absolues de GES des scopes 1 et 2 de 46,3 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020 ;
- réduire les émissions absolues de GES du scope 3 de 42 % d'ici 2030, par rapport à l'année de référence 2020 ;
- réduire les émissions absolues de GES FLAG (*Forest, Land and Agriculture*) des scopes 1 et 3 de 30,3 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020 ;
- réduire les émissions de méthane provenant du lait frais utilisé dans les produits laitiers de 30 % en valeur absolue d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020.

En 2024, Danone s'est également engagé à atteindre zéro émission nette de GES sur l'ensemble de la chaîne de valeur, à travers les objectifs suivants, validés par la SBTi :

- Énergie et industrie : Danone s'engage à réduire les émissions absolues de GES des scopes 1, 2 et 3 provenant des biens et services achetés, des activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie, du transport et de la distribution en amont, des déchets produits lors de l'exploitation, du transport et de la distribution en aval et du traitement de la fin de vie des produits vendus, de 90 % d'ici 2050 par rapport à l'année de référence 2020. La cible tient compte des émissions liées à la terre et des absorptions provenant des matières premières bioénergétiques ;
- FLAG : Danone s'engage à réduire les émissions absolues de GES FLAG des scopes 1 et 3 de 72 % d'ici 2050 par rapport à l'année de référence 2020. La cible tient compte des émissions et des absorptions FLAG.

Feuille de route et plan d'action

Pour atteindre ses objectifs ambitieux, le Groupe a travaillé sur une feuille de route claire et concrète de réduction de ses émissions, articulée autour de huit programmes stratégiques, publiée dans le Plan de Transition Climatique en 2023.

Les six premiers programmes couvrent l'ensemble de sa chaîne de valeur : opérations, lait, ingrédients, emballages, logistique et partenaires co-fabricants.

Les deux derniers programmes sont transversaux et visent à accélérer la décarbonation de l'ensemble de la chaîne de valeur de Danone, tels le programme sur l'engagement de ses Fournisseurs et Sous-traitants et le programme sur la conception et la gestion des portefeuilles de produits bas carbone qui vise à intégrer la réduction de l'empreinte carbone dès la conception des produits du Groupe.

Programme	Actions	Exemples
1. OPÉRATIONS DIRECTES (~5 % DES ÉMISSIONS DE GES DE DANONE, 2020)	Le programme *Re-Fuel* de Danone vise à réduire ses émissions de GES des scopes 1 et 2 de 46,3 % entre 2020 et 2030. Il s'articule autour des objectifs suivants : 1) améliorer l'efficacité énergétique du Groupe en équipant les sites d'outils pour maximiser l'efficacité énergétique, 2) sourcer 100 % de l'électricité à partir des sources renouvelables et passer aux solutions thermiques renouvelables comme la biomasse, les pompes à chaleur ou le biométhane.	Au Maroc, à Fkih Ben Saleh, une chaudière à biomasse couplée à des panneaux solaires sur site et à un système de refroidissement de l'eau par déplacement de charge a permis de réduire les émissions de CO_2 de 79 %. Des pompes à chaleur ont été installées dans des sites en Belgique, au Canada, en Chine, en Pologne et en Espagne, dans le but de réduire les émissions de CO_2. En Chine, toutes les usines fonctionnent avec de l'électricité 100 % renouvelable et six usines « vertes » ont été labellisées par le ministère chinois de l'Industrie et des technologies de l'information.
2. LAIT (36 % DES ÉMISSIONS DE GES DE DANONE, 2020)	Les équipes globales, régionales et locales du Groupe travaillent main dans la main avec des agriculteurs, des fournisseurs et des partenaires techniques pour soutenir les agriculteurs et élaborer des plans d'action et des feuilles de route pour une amélioration continue vers des exploitations plus résilientes, durables et économiquement viables. Ces feuilles de route sont adaptées en fonction de l'avancement des exploitations dans leur parcours d'agriculture régénératrice et de décarbonation, et par rapport aux difficultés qu'elles rencontrent, afin de prioriser les pratiques d'amélioration en tenant compte des compromis et des avantages mutuels. Ainsi, un suivi régulier a été mis en place pour mieux comprendre la situation actuelle des exploitations agricoles de la chaîne d'approvisionnement dans leur processus de transition vers l'agriculture régénératrice et les mesures que Danone doit prendre pour les accompagner. Cette démarche permet également d'accroître la transparence de la chaîne d'approvisionnement et de favoriser une amélioration continue.	En France, le programme Les 2 Pieds sur Terre, lancé en 2017, vise à aider les agriculteurs à améliorer la santé des sols et à réduire les émissions de carbone de 15 % d'ici 2025, tout en renforçant leur compétitivité. Le projet soutient les agriculteurs en mesurant leur empreinte carbone sur leur exploitation (utilisation de l'outil CAP'2ER), en co-concevant avec eux des plans d'action sur mesure et en leur offrant un accès à un soutien technique et financier pour leur exécution. En 2025, le projet a formé 396 agriculteurs, grâce à plus de 21 heures de formation et a permis à 550 agriculteurs d'augmenter et de sécuriser leurs revenus grâce au projet. En 2023, Danone s'est engagé dans un plan d'action mondial visant à réduire de 30 % en valeur absolue, les émissions de méthane provenant du lait frais utilisé dans les produits laitiers d'ici 2030 (par rapport à 2020), soit l'équivalent de 1,2 million de tonnes de dioxyde de carbone d'ici 2030. Pour atteindre cet objectif, Danone : ■ accompagne les éleveurs laitiers dans la mise en place de pratiques d'agriculture durable et régénératrice et le développement de solutions innovantes ; ■ collabore et s'associe avec des pairs, des gouvernements et des organisations comme l'Environmental Defense Fund pour développer l'innovation, rendre compte et faire progresser les modèles de financement ; ■ dialogue avec les pouvoirs publics pour améliorer les politiques liées au méthane, partager les données et informations relatives au méthane, soutenir la recherche et le financement et faciliter la transition vers des pratiques laitières régénératrices.

Programme	Actions	Exemples
	Pour réduire l'impact environnemental de ses ingrédients laitiers et non laitiers, Danone articule son action autour de quatre axes : **1.** renforcer l'approvisionnement durable de Danone par des exigences avancées dans le cadre de la Politique d'Achats Durables (2024) ; **2.** encourager ses fournisseurs à mettre en œuvre des mesures de réduction des émissions de GES en intégrant des objectifs de décarbonation aux contrats ; **3.** accélérer les efforts de décarbonation, déployer des pratiques d'agriculture régénératrice et accroître la résilience de la chaîne d'approvisionnement en concluant des partenariats avec les fournisseurs ; **4.** lutter contre la déforestation – voir ci-dessous.	Danone et Leprino ont étendu leur relation commerciale existante pour la fourniture d'ingrédients laitiers en signant un partenariat pluriannuel axé sur la décarbonation et la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Cet accord vise à réduire les émissions des exploitations agricoles laitières aux États-Unis, principalement par la mise en œuvre de pratiques de gestion des effluents d'élevage. Le premier projet important consiste en l'installation de la technologie de traitement des eaux usées développée par BioFiltro. L'objectif est non seulement de réduire les émissions de GES, mais également de renforcer significativement la résilience des exploitations, notamment par des améliorations liées à la gestion de l'eau, à la santé des sols ainsi qu'à la gestion et à la planification des nutriments.
3. INGRÉDIENTS (18 % DES ÉMISSIONS DE GES DE DANONE, 2020)	Danone vise à s'approvisionner auprès de chaînes de valeur tracées et vérifiées sans déforestation ni conversion d'ici à 2025 pour les matières directes prioritaires de la Politique Forêt Actualisée (2022). Dans le cadre de sa Politique Forêt Actualisée de 2022, Danone a défini trois piliers (chaîne d'approvisionnement propre, Fournisseurs responsables, régénération) ainsi que des indicateurs de performance spécifiques. Danone publie un rapport annuel sur les sujets liés à la forêt pour montrer les progrès réalisés sur chacun de ces indicateurs. Danone s'aligne sur la méthodologie et les définitions de l'Initiative de l'Accountability Framework, fruit du consensus entre la société civile et les ONG. Au cours des trois dernières années, Danone a renforcé son processus de traçabilité et de vérification. Toutes les données sur les produits forestiers clés sont collectées et vérifiées par des partenaires externes : Earthworm Foundation (pour le palmier) et 3Keel (pour les autres produits). L'objectif est d'évaluer la performance des Fournisseurs et Sous-traitants dans la livraison de produits vDCF traçables, d'obtenir des informations sur la traçabilité pour déterminer l'emplacement le plus proche ou réel (si possible) de production des produits, d'identifier les Fournisseurs qui ne respectent pas la politique de Danone et de travailler avec eux pour atteindre des chaînes d'approvisionnement DCF transparentes et vérifiées.	Danone reconnaît la valeur des programmes de certification par des organismes tiers pour des chaînes de valeur spécifiques et soutient ces programmes de certification pour ses propres chaînes d'approvisionnement lorsque cela est possible. Résultats 2025 : 94,0 % de l'huile de palme était certifiée RSPO *Segregated* et 2,0 % était certifiée RSPO *Mass balance* (en 2024, ces chiffres étaient respectivement de 97 % et 2,2 %).

Programme	Actions	Exemples
4. EMBALLAGES (14 % DES ÉMISSIONS DE GES DE DANONE, 2020)	Concernant les emballages, Danone avait trois objectifs : ■ 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2030 ; ■ réduire de moitié l'usage d'emballages vierges issus de ressources fossiles d'ici 2040, et de 30 % d'ici 2030 par rapport à 2020, en accélérant le réemploi et le recyclage ; ■ soutenir le développement de systèmes efficaces de collecte pour récupérer autant de plastique que Danone utilise d'ici 2040. Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, les objectifs des indicateurs clés de performance liés aux emballages pour 2030 sont amenés à évoluer dans le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section *4.1.3 Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour des informations complètes). Pour réduire les émissions de GES liés à ses emballages, Danone articule son action autour des axes suivants : 1. passage à des matériaux moins carbonés ; 2. optimisation de ses emballages pour en réduire le poids et/ou éliminer les emballages inutiles ; 3. amélioration de la fin de vie des emballages ; 4. concertation avec les acteurs de sa chaîne de valeur pour inciter ses Fournisseurs et Sous-traitants à réduire leurs émissions, notamment en recourant à l'énergie renouvelable dans leurs processus de fabrication. Pour plus d'informations sur les plastiques, voir *Focus sur les risques liés à l'utilisation du plastique et les actions de prévention de Danone.*	■ 84,9 % des emballages en 2025 sont réutilisables, recyclables ou compostables (85 % en 2024). Pour les emballages plastiques, cette proportion est de 76,6 % (contre 75,9 % en 2024); ■ Réduction de 8,1 % de l'usage d'emballages vierges issus de ressources fossiles entre 2020 et 2025 (contre 8,0 % en 2024). Concernant les matériaux recyclés, en 2025, le Groupe a atteint : ■ 18,6 % de matériaux recyclés en moyenne dans ses emballages plastiques (contre 16,8 % en 2024), 33,0 % de PET recyclé (rPET) utilisé en moyenne par la catégorie Eaux (29,2 % en 2024).
5. LOGISTIQUE (8 % DES ÉMISSIONS DE GES DE DANONE, 2020)	Pour réduire ses émissions de GES liées à la logistique, Danone articule son action autour des axes suivants : ■ optimiser ses opérations et améliorer leur efficacité, par exemple en optimisant le taux de remplissage des camions et la densité des palettes ; ■ transition vers des modes de transport moins carbonés, tels que le rail ou le transport multimodal ; ■ amélioration de l'efficacité énergétique des centres de distribution de ses partenaires logistiques ; ■ adoption de nouvelles technologies comme des véhicules électriques ; ■ optimisation de la logistique directe au client pour les produits avec de grands volumes afin de réduire le nombre d'étapes pour le transport – par exemple 60 % d'expéditions directes dans la catégorie Eaux en Europe.	Grâce à la mise en place de remorques à double étage, Danone vise à optimiser la capacité de chargement, à réduire les émissions et à diminuer significativement leur impact environnemental dans le domaine des opérations logistiques. Ces améliorations entraînent généralement une réduction des émissions de CO_2 de l'ordre de 15 % à 50 % (projets en Espagne et au Mexique). L'utilisation d'huile végétale hydrotraitée (HVO) pour les livraisons locales en Suède a permis de réduire les émissions de 80 %. Les véhicules électriques sont testés en Allemagne dans le cadre d'un partenariat stratégique avec le principal fournisseur logistique de Danone dans le pays. En France, la livraison des eaux par le rail a permis à Danone de réduire ses émissions dues au transport routier. Des petits véhicules électriques ont été mis en circulation en Égypte pour les livraisons de produits laitiers, marquant le début d'un programme pilote afin de tester et apprendre de cette nouvelle technologie.

Programme	Actions	Exemples
6. CO-FABRICANTS (7 % DES ÉMISSIONS DE GES DE DANONE, 2020)	Les co-fabricants sont les partenaires qui produisent ou emballent les produits pour le compte de Danone. Afin de réduire les émissions de GES liées à ces partenariats, Danone : ■ encourage ses partenaires à adopter les objectifs de réduction des émissions de GES basés sur la science et alignés sur la trajectoire 1,5 °C, conformément aux objectifs de Danone ; ■ encourage ses partenaires à activer des leviers de réduction des émissions de GES similaires à ceux que le Groupe applique dans ses processus de fabrication en direct.	■ Danone a acheté des Certificats d'énergie renouvelable pour soutenir des initiatives en matière d'énergie propre aux États-Unis ; ■ Danone a travaillé sur les expéditions directes aux clients aux États-Unis afin de réduire la distance de livraison. L'objectif est de soutenir les co-fabricants dans l'optimisation des processus énergétiques et de gestion des déchets. En Europe, les co-fabricants ont développé un premier réseau de camions électriques pour le transport logistique.
7. ENCOURAGER LES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS (PROGRAMME TRANSVERSE, COUVRANT 95 % DES ÉMISSIONS DE GES)	Danone mobilise ses ressources pour engager l'ensemble de sa chaîne de valeur dans le processus de décarbonation. Il s'agit d'un programme transverse qui soutient l'ensemble de ses programmes. Danone s'engage auprès des Fournisseurs et Sous-traitants en se centrant sur les axes suivants : ■ soutien et collaboration avec les Fournisseurs et Sous-traitants pour augmenter leur capacité à réduire les émissions de GES ; ■ amélioration de la transparence, notamment via le partage d'information sur les émissions de GES et l'amélioration continue ; ■ intégration d'engagements climatiques aux contrats, développement de partenariats, y compris des co-investissements et des projets communs ; ■ développement de relations avec de nouveaux Fournisseurs et Sous-traitants qui peuvent délivrer une empreinte carbone moindre.	Danone s'est activement engagé sur le terrain auprès des Fournisseurs d'ingrédients via des réunions et groupes de travail pour les soutenir dans leur démarche de durabilité et de décarbonation. Danone est un membre fondateur du Sustainable Dairy Partnership, une plateforme visant à promouvoir la transparence tout au long de la chaîne de valeur des produits laitiers. Fin 2025, 83,0 % des Fournisseurs de Danone (en volume) étaient membres du Sustainable Dairy Partnership. Parallèlement à la Politique d'Achats Durables (2024), 50,0 % du volume d'ingrédients laitiers de Danone était couvert par des objectifs de réduction des émissions de GES définis contractuellement ou convenus avec les partenaires.
8. CONCEPTION DES PRODUITS ET GESTION DES PORTEFEUILLES BAS CARBONE	Danone reconnaît que les actions de décarbonation de ses activités existantes doivent être complétées par une réflexion autour de la conception des produits et de ses activités. C'est ainsi que Danone a lancé un programme sur la conception des produits et la gestion des portefeuilles bas carbone. Les axes principaux sont les suivants : ■ intégrer des indicateurs de GES dans les processus d'innovation et de rénovation ; ■ développer des emballages et formats innovants et moins carbonés ; ■ développer des ingrédients moins carbonés pour les produits laitiers et d'origine végétale, dont des produits hybrides ; ■ favoriser l'innovation et les nouvelles technologies révolutionnaires ; ■ gérer le portefeuille de manière à optimiser à la fois les aspects économiques et carbone, tout en offrant des produits supérieurs aux consommateurs et patients dans la lignée de sa raison d'être d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Cela nécessite une collaboration avec l'ensemble de l'écosystème des Fournisseurs et Sous-traitants, distributeurs et autres partenaires pour créer des conditions de compétitivité pour les produits moins carbonés.	L'acquisition du portefeuille de Produits d'Origine Végétale, incluant les marques phares *Silk* et *Alpro*, a fait de Danone un *leader* mondial et pionnier de l'offre de Produits d'Origine Végétale. La catégorie des produits laitiers transitionne depuis 2017 vers l'agriculture régénératrice et moins carbonée. Dans la Nutrition Spécialisée, Danone a développé des produits hybrides qui apportent une valeur nutritionnelle pour les consommateurs et les patients tout en réduisant leur empreinte carbone. 45 % des volumes d'eau sont déjà proposés dans des formats réutilisables. En 2024, Danone a commencé à déployer l'outil HowGood pour les produits. Cette solution automatise et rationalise le calcul de l'empreinte carbone des produits de Danone. La plateforme s'appuie sur une base de données riche de plus de 90 000 facteurs d'émission pour produire des analyses du cycle de vie dynamiques, mises à jour en permanence sur la base des derniers progrès scientifiques. HowGood a été certifié par Carbon Trust en août 2025.

Résultats

En 2019, Danone a estimé avoir atteint le pic de ses émissions des scopes 1, 2 et 3, avec cinq années d'avance sur l'objectif initial (fixé à 2025). Depuis, les émissions du Groupe ont continué de baisser. En 2025, les émissions totales sur l'ensemble de sa chaîne de valeur s'élevaient à 18 609 kt d'équivalent CO_2 (contre 27 179 millions de tonnes d'équivalent CO_2 en 2019).

Le poste le plus important des émissions est généré par le scope 3, représentant 96,0 % des émissions totales (soit 17 863 kt CO_2e en 2025 et 18 984 kt CO_2e en 2024), tandis que les scopes 1 et 2 n'en couvrent que 4,1 % (soit 697 kt CO_2e pour le scope 1 et 49 kt CO_2e en 2025 pour le scope 2, respectivement 685 et 122 kt CO_2e en 2024).

Les émissions du scope 3 liées à l'achat de lait sont les plus significatives, représentant 31,7 % des émissions du périmètre SBT, en raison notamment des émissions de méthane provenant de l'approvisionnement en lait frais pour les produits laitiers. Danone en a ainsi fait un de ses axes prioritaires pour la décarbonation de sa chaîne de valeur atteignant en 2025 une réduction des émissions de méthane de 29,8 % comparé à 2020 (25 % en 2024).

Par ailleurs, en 2025, Danone a acheté 42,0 % de ses ingrédients clés directement auprès de producteurs qui ont entamé leur transition par le biais du Programme d'Agriculture Régénératrice (2021) (objectif initialement fixé à 30 % à l'horizon 2025 dans le cadre de sa stratégie Danone Impact Journey).

Le tableau ci-dessous présente de manière non exhaustive les principaux résultats du Groupe liés à la lutte contre le changement climatique :

	2024	2025	Objectif
Émissions totales du scope 1 *(en kt CO_2e)*	685	697	(46,3) % en 2030 (pour les scopes 1 et 2 (énergie et industrie)
Émissions totales du scope 2 (*market-based*) *(en kt CO_2e)*	122	49	(30,3) % en 2030 pour les scopes 1 et 3 FLAG
Émissions totales du scope 3 *(en kt CO_2e)*	18 984	17 863	(42) % en 2030 pour le scope 3 non FLAG par rapport à l'année de référence 2020 hors EDP Russie
Émissions totales des scopes 1, 2 et 3 *(en kt CO_2e)*	19 803	18 609	Zéro émission nette en 2050 (SBTi)
Émissions totales de méthane *(en kt CO_2e)*	3 054	2 870	(30) % en 2030 (par rapport à l'année de référence 2020)
Pourcentage total d'électricité renouvelable	85,7 %	94,2 %	100 % en 2030
Pourcentage total d'énergie renouvelable	41,1 %	43,9 %	35 % d'énergie thermique renouvelable d'ici 2030 50 % d'énergie renouvelable d'ici 2030

Focus sur les risques liés à l'utilisation du plastique et sur les actions de prévention de Danone

Sommaire

Contexte	**338**
Gouvernance	**338**
Partenariats et initiatives collectives	**338**
Empreinte plastique	**339**
Risques identifiés	**340**
Engagements et objectifs	**340**

Contexte

Qu'ils soient en carton, verre, métal ou plastique, les emballages revêtent une importance capitale pour le secteur agroalimentaire, assurant la sécurité de l'acheminement des produits jusqu'aux consommateurs tout en protégeant et préservant leur qualité, permettant leur transport et leur stockage et contribuant à la réduction du gaspillage alimentaire.

Depuis les années 1970 les matières plastiques se sont peu à peu imposées comme le matériau le plus utilisé par l'industrie : plus léger tout en restant solide et très protecteur, plus fonctionnel et pratique pour le consommateur et les distributeurs, moins consommateur d'énergie que le verre, le plastique est notamment devenu le standard dans le secteur agroalimentaire. *Leader* des eaux minérales naturelles et de source et des produits laitiers et d'origine végétale, Danone est ainsi devenu, comme d'autres sociétés agroalimentaires, un utilisateur important d'emballages plastiques, l'un des principaux dans certains pays ou certaines régions.

Cependant, la généralisation de l'utilisation de ces emballages, combinée à une gestion inadéquate de leur fin de vie, a eu de nombreux impacts à grande échelle pour la société. La prise en compte grandissante (et qui s'est accélérée ces dernières années) de l'impact du plastique sur la pollution environnementale et, plus largement, des risques qu'il induit pour le climat, les sols, l'eau ou les droits humains ont ainsi conduit Danone à s'engager depuis plusieurs années avec détermination dans des plans d'action structurés visant à réduire l'utilisation d'emballages plastiques, à améliorer la circularité des plastiques qui ne peuvent pas être éliminés à ce jour et à récupérer ce qui n'est pas en circulation.

Ces objectifs sont à la fois ambitieux et complexes à atteindre. Ils supposent, de manière concomitante et simultanée, l'exploration systématique de nouvelles solutions techniques, le développement de nouveaux modèles économiques, la promotion de nouvelles formes d'usage et l'engagement de tout un écosystème qu'il soit économique ou réglementaire. Certaines actions peuvent être mises en œuvre de manière immédiate tandis que d'autres ne peuvent être déployées instantanément ou n'auront d'effet qu'à moyen ou long terme. Certaines seront transitoires en attendant de meilleures solutions, d'autres définitives mais s'engager dans une telle trajectoire est une priorité de Danone.

Gouvernance

Chez Danone, une équipe se consacre à la circularité des emballages, en coopération avec les directions Recherche et Innovation (R&I), Opérations et Achats, et le Secrétariat Général.

Le Secrétariat Général de Danone assure un suivi réglementaire au niveau national et régional, et réalise chaque année une évaluation globale des tendances politiques et des développements à venir.

Partenariats et initiatives collectives

Les fonctions clés mentionnées ci-dessus, spécialisées dans l'économie circulaire des emballages, cultivent un dialogue externe permanent et des partenariats avec les principales parties prenantes (groupes d'experts, Fournisseurs et Sous-traitants, pouvoirs publics et société civile, dont des ONG). L'objectif de ce dialogue pour Danone est de comprendre ses risques et ses opportunités, de suivre son impact et de co-élaborer sa stratégie en matière d'emballages. Danone consulte un grand nombre de parties prenantes pour sa stratégie environnementale (dont certaines sont mentionnées au chapitre 4.7.1.3 Dialogue avec les parties prenantes de ce Plan de Vigilance). Ses principaux partenaires en matière d'économie circulaire des emballages sont :

- la **Fondation Ellen MacArthur**, à travers des initiatives telles que la Nouvelle Économie des Plastiques et l'Engagement mondial pour une nouvelle économie des plastiques, dirigées par la fondation en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement ;
- la **Plastic Waste Coalition of Action du Consumer Good Forum**, dont Danone fait partie, et qui œuvre à établir des normes pour améliorer la collecte, la réutilisation et le recyclage du plastique ;
- la **Coalition des Entreprises pour un Traité Mondial sur les Plastiques**, sous la direction de la Fondation Ellen MacArthur et du WWF, réunissant des entreprises et des institutions financières engagées à soutenir le développement d'un traité ambitieux, efficace et juridiquement contraignant au sein des Nations Unies, afin de mettre un terme à la pollution plastique.

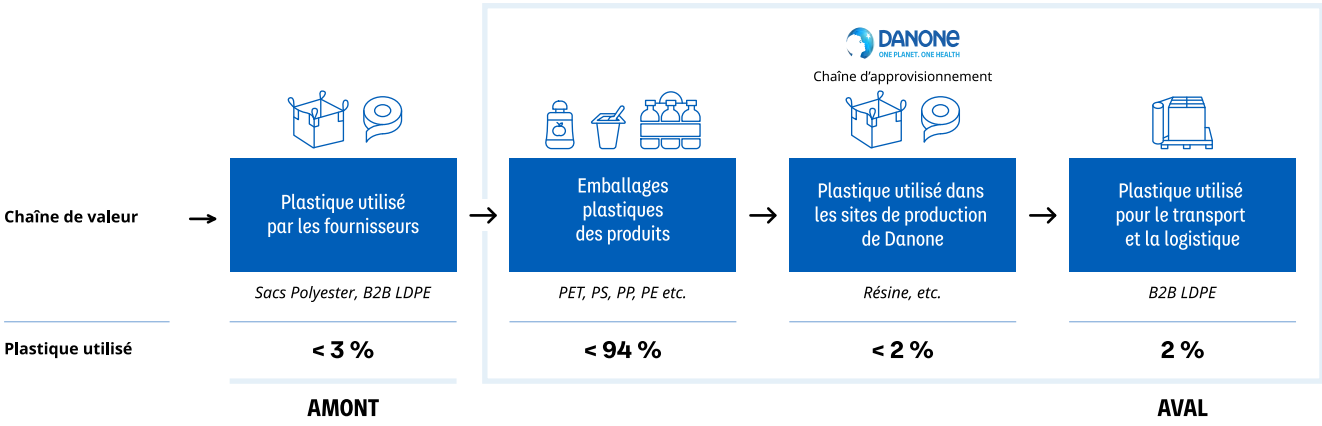
Danone travaille également avec divers autres partenaires, en plus des trois principales parties prenantes mentionnées ci-dessus, pour élaborer sa stratégie en matière d'emballages et de plastiques. En voici la liste non exhaustive :

Catégories	Rôle	Parties prenantes
Alliances/coalitions industrielles	Collaborer sur des défis communs et des solutions précompétitives, couvrant divers aspects de la conception à la pratique comme par exemple, la standardisation	Consumer Good Forum, Nouvelle Économie des Plastiques de la Fondation Ellen MacArthur, Coalition des Entreprises pour un Traité Mondial sur les Plastiques
Associations professionnelles	Informer et co-développer des positions et des actions de plaidoyer	Union of European Soft Drinks Associations (UNESDA) Natural Mineral Waters Europe (NMWE), Food Drink Europe (FDE), etc.
Autorités publiques et décideurs politiques	Participer à la définition des exigences pour la transformation des plastiques, élaborer des stratégies, des politiques et des actions pour y répondre	Programme des Nations Unies pour le développement, Programme des Nations Unies pour l'environnement, responsables de l'Union européenne, décideurs politiques nationaux et locaux dans les pays où Danone opère
Distributeurs	S'engager et collaborer sur des défis communs et des solutions partagées (comme l'adoption de nouveaux modèles de réemploi et l'introduction de système de consigne), notamment l'implication des consommateurs	Walmart, Tesco, Carrefour, etc.
Fournisseurs et Sous-traitants	Conseiller et collaborer pour repenser les emballages en faveur du réemploi et du recyclage	Tetrapak, GPI, Amcor, etc.
Organisations de collecte et de tri	Engager et collaborer sur les défis et les opportunités visant à améliorer les infrastructures de collecte, de recyclage et de réemploi (formelles et informelles)	Organismes de Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) dans des pays où Danone opère (par exemple CITEO en France, Circular Action Alliance aux États-Unis, IPRO en Indonésie), fonds à impact comme Circulate Capital, Closed Loop Fund (aux États-Unis)
Organisations non gouvernementales (ONG)	Identifier les défis et/ou les opportunités liés à l'empreinte plastique et proposer des actions et solutions pour les atténuer	WWF, Fondation Ellen MacArthur, CDP, The Recycling Partnership (aux États-Unis)
Partenaires en innovation/start-ups	Conseiller et collaborer pour élaborer des solutions innovantes aux défis liés au réemploi et au recyclage	LOOP INDUSTRIES, Perfect sorting, HOLYGRAIL 2.0

Empreinte plastique

Actuellement, le plastique représente environ 49,2 % des emballages de Danone. Danone réalise chaque année une évaluation interne de la présence du plastique dans ses opérations et a identifié leur utilisation à pratiquement toutes les étapes de la chaîne de valeur : en amont par certains de ses Fournisseurs et Sous-traitants, dans ses sites de production, et en aval dans sa logistique pour la livraison de ses produits aux clients. Cette évaluation révèle que plus de 93 % des plastiques dans la chaîne de valeur de Danone proviennent des emballages utilisés pour contenir et protéger ses produits.

ESTIMATION DE LA PRÉSENCE DE PLASTIQUES DANS LA CHAÎNE DE VALEUR DE DANONE (EN 2025



- En amont, des emballages plastiques sont utilisés par les Fournisseurs et Sous-traitants de Danone pour expédier les matières premières vers les sites de production de Danone, principalement sous forme de sacs de polyester et films de polyéthylène.
- Les emballages en plastique achetés sont utilisés pour contenir les produits de Danone de façon sûre et conforme à la réglementation en vigueur, et les mettre à la disposition des consommateurs. Le Groupe a cartographié les plastiques primaires et secondaires tels que les bouteilles en plastique, les films, les bouchons et les étiquettes, les pots de yaourt et les cartons de boissons. Ces emballages représentant plus de 93 % du plastique utilisé, Danone les a identifiés comme la principale source de risque à atténuer.
- Les sites de production de Danone utilisent également des composants plastiques pour le fonctionnement des sites.
- Danone assure le suivi des déchets et leur valorisation dans ses sites de production, par le recyclage, le réemploi des déchets, et la valorisation énergétique. Les sites de production ont pour objectif de maximiser le taux de valorisation de leurs déchets en organisant le tri des déchets sur site. En 2025, le taux de valorisation des déchets d'emballages plastiques sur les sites de production s'élevait à 99,5 %.
- En aval, les plastiques sont utilisés pour le transport et la logistique afin d'expédier les produits finis aux clients de Danone, principalement sous forme de films de polyéthylène.

Tous les acteurs de la chaîne de valeur de Danone sont clés dans la co-construction d'une économie circulaire des emballages. Danone prépare le lancement d'un programme en collaboration avec ces acteurs, afin d'accroître la transparence et la traçabilité sur toute la chaîne de valeur et de mettre en place des actions pour réduire l'impact de ses emballages plastiques. Un cadre reconnu, une méthodologie et un outil devront pour cela être déployés en collaboration avec l'industrie.

Risques identifiés

Danone dispose de processus établis et maintient un dialogue continu avec ses parties prenantes, ce qui lui permet d'identifier les risques liés aux emballages.

Les emballages en plastique présentent des risques transverses dans la chaîne de valeur, notamment :

- des risques d'atteintes à l'environnement liés à l'utilisation du plastique et à la pollution plastique générée, ayant un impact sur l'eau, l'air, les sols, la faune, la flore, le climat, tout au long du cycle de vie du plastique ;
- des risques d'atteintes à la santé humaine et aux droits des travailleurs et des communautés riveraines, en particulier des populations vulnérables dans ou autour des infrastructures d'extraction, de transformation, de traitement et de recyclage du plastique ; et des risques de non-respect des droits humains dans la chaîne de valeur du plastique, en ce qui concerne notamment les travailleurs du secteur de la collecte et du recyclage ;
- des risques d'atteintes à la santé humaine liés à la production et à l'utilisation de certains plastiques et additifs pouvant, en raison de la migration de substances, avoir un impact sur la santé humaine tout au long du cycle de vie des plastiques.

Les impacts potentiels de la pollution plastique, notamment des microplastiques, sur la santé humaine font l'objet de travaux de recherche dont Danone surveille attentivement les évolutions et résultats.

Engagements et objectifs

Danone s'engage depuis longtemps à promouvoir une approche circulaire des emballages. Cette ambition se manifeste par la participation du Groupe à la création du premier système de Responsabilité Elargie du Producteur (Eco-Emballages, aujourd'hui CITEO) en France en 1992, ainsi que par le *leadership* d'*evian*, qui est devenue la première marque à utiliser du rPET de qualité alimentaire pour l'eau minérale naturelle en France en 2008.

En 2017, le Groupe a conforté son ambition de mener la transition vers une économie circulaire des emballages en rejoignant l'initiative Nouvelle Économie des Plastiques de la Fondation Ellen MacArthur et en signant l'Engagement mondial pour une nouvelle économie des plastiques sous la direction de la fondation en 2018. Depuis lors, Danone a réalisé des progrès tangibles dans des domaines clés tels que la réduction de l'utilisation du plastique, la réduction du plastique vierge, le réemploi, le taux de recyclabilité et le contenu recyclé. En 2025, Danone a renouvelé son engagement en signant l'Engagement mondial pour une nouvelle économie des plastiques 2030.

Engagements

Capitalisant sur ses progrès et sur son expérience, Danone poursuit sa transition vers un système d'emballage circulaire, tout en visant à récupérer autant de plastique qu'il utilise. Cette approche est détaillée dans sa stratégie de développement durable, la Phase 1 du Danone Impact Journey, qui énonçait trois objectifs principaux :

- 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2030 ;
- réduire de moitié l'usage d'emballages vierges issus de ressources fossiles d'ici 2040, et de 30 % d'ici 2030 par rapport à 2020, en accélérant le réemploi et le recyclage ;
- soutenir le développement de systèmes efficaces de collecte pour récupérer autant de plastique que Danone utilise d'ici 2040.

Comme indiqué à la section 4.1 *Introduction*, les objectifs des indicateurs clés de performance liés aux emballages pour 2030 sont amenés à évoluer dans le cadre de la Phase 2 du Danone Impact Journey (voir section 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, pour des informations complètes).

Danone partage son ambition et ses engagements en matière d'emballage avec ses Fournisseurs et Sous-traitants, en leur demandant d'aligner leurs pratiques sur son approche pour co-construire une économie circulaire transparente pour les emballages. Cela implique la réduction de l'utilisation du plastique, la conception d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables, ainsi que l'augmentation de l'utilisation de matières recyclées dans les emballages.

Cette approche est décrite dans les Principes de Développement Durable de Danone (2022) et dans la Politique d'Achats Durables lancée en 2024. Pour les Fournisseurs de rang 1 (à l'exclusion des agriculteurs), la Politique d'Achats Durables (2024) renforce les Principes de Développement Durable de Danone (2022) et l'Implementation Note for Business Partners (Note d'application destinée aux Partenaires Commerciaux). Elle établit des normes plus strictes à respecter pour Danone et ses Fournisseurs et Sous-traitants, et décrit les engagements pris par le Groupe pour instaurer des relations loyales, durables et éthiques. Pour développer cette politique, Danone a collaboré avec diverses parties prenantes, notamment des ONG et des experts internationaux. La Politique d'Achats Durables (2024) est structurée autour de trois ensembles de principes fondamentaux portant sur les questions sociales, environnementales et d'éthiques des affaires. L'ambition de Danone est de déployer la Politique d'Achats Durables (2024) dans le cadre de son processus de diligence raisonnable en matière des droits humains et d'environnement auprès de tous les fournisseurs de rang 1 d'ici 2030.

Obstacles systémiques

Depuis 2018, Danone a démontré des progrès tangibles dans des domaines clés tels que la réduction du plastique vierge, le réemploi, le taux de recyclabilité et le contenu recyclé.

Bien que des progrès notables ont été réalisés dans de nombreux domaines, certains objectifs s'avèrent plus difficiles à atteindre en raison de défis systémiques majeurs. Le manque d'infrastructures efficaces et performantes de collecte et de recyclage, la rareté de matériaux recyclés de qualité alimentaire, la complexité du développement à grande échelle d'alternatives au plastique à usage unique pour les emballages alimentaires, ainsi que l'absence d'harmonisation des cadres réglementaires ont freiné les progrès de Danone et constituent des obstacles qui devront être surmontés collectivement à l'avenir. Comme le note la Fondation Ellen MacArthur, l'action individuelle joue un rôle essentiel, mais ces barrières systémiques ne pourront être surmontées qu'à travers un effort collectif et des politiques publiques.

Plusieurs éléments sont nécessaires pour accélérer la transition :

- une réglementation robuste et uniformisée, et notamment des systèmes bien conçus de Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) et de consigne (DRS) pour les bouteilles et les canettes d'eau et autres boissons, mesure indispensable afin d'empêcher le plastique de se retrouver dans la nature ;
- le développement d'infrastructures de collecte, de réemploi et de recyclage, ainsi que la création de chaînes d'approvisionnement pour le réemploi dans certains marchés ;
- le développement de matériaux recyclés adaptés au contact alimentaire ;
- le développement de nouvelles technologies pour améliorer le recyclage des emballages et matériaux difficiles à recycler ;
- l'adoption de solutions pour encourager l'engagement des consommateurs, notamment en ce qui concerne le réemploi et le recyclage.

C'est pourquoi, depuis 2020, Danone plaide avec le WWF et la Fondation Ellen MacArthur en faveur d'un traité des Nations Unies ambitieux et contraignant sur les plastiques, qui constituerait une opportunité majeure pour débloquer et accélérer les progrès en matière de circularité des plastiques et réduire la pollution plastique à l'échelle mondiale.

Plans d'action et résultats liés aux activités de Danone et de ses filiales

Le Groupe met en œuvre des plans d'action pour remplir ses engagements dans chaque pays où il est présent, conformément aux principes de l'économie circulaire soutenus par la Nouvelle Économie des Plastiques de la Fondation Ellen MacArthur, la Directive européenne sur les plastiques à usage unique et le Règlement européen à venir sur les emballages et les déchets d'emballages. Ces plans d'action reposent sur trois objectifs principaux :

1. réduire l'utilisation du plastique ;
2. améliorer la circularité des plastiques qui ne peuvent pas être éliminés ;
3. récupérer ce qui n'est pas en circulation, en luttant contre les rejets dans la nature, tout en améliorant les conditions de travail et de vie des travailleurs du secteur de la collecte et du recyclage.

L'empreinte environnementale des emballages de Danone est évaluée chaque année et suivie à l'aide d'indicateurs clés de performance environnementaux, calculés pour chaque pays et pour chaque type d'emballage. Ces indicateurs incluent les volumes d'emballages que Danone met sur les marchés où il opère, les taux de recyclabilité des emballages, les taux de recyclage réels, l'utilisation de matériaux recyclés et les émissions de GES.

1. Réduire l'utilisation des plastiques, dont des plastiques vierges

Résultats clés 2025 :

- volume total d'emballages : 1 391 267 tonnes, dont 684 420 tonnes de plastique (contre 1 397 960 tonnes, dont 670 107 tonnes de plastique en 2024) ;
- réduction de 8,1 % de l'usage d'emballages vierges issus de ressources fossiles entre 2025 et 2020 (année de référence).

Danone entend réduire l'utilisation d'emballages en plastique lorsque cela est possible, avec d'actions et des progrès parmi lesquels :

- **Éliminer les emballages problématiques ou superflus**

  Le Groupe a remplacé la totalité des emballages (manchons) en PVC à travers le monde fin 2025.

- **Remplacer les emballages plastiques par d'autres matériaux tels que le verre, le métal ou les solutions à base de papier**

  Le Groupe s'efforce de proposer aux consommateurs des options sans plastique économiquement viables, adaptées aux spécificités locales, et veille, à travers une analyse du cycle de vie, à ce que la solution alternative soit bénéfique pour l'environnement. Parmi celles-ci :

  - une offre d'eau minérale naturelle dans des bouteilles en verre et des canettes métalliques,
  - des solutions alternatives à base de papier prévues en Europe pour sa catégorie de Produits d'Origine Végétale.

- **Optimiser l'utilisation du plastique au moment de la conception afin d'utiliser moins de matériaux sans compromettre la protection du produit**
  - Danone a lancé plusieurs programmes d'allègement dans différentes catégories et régions, sur les gobelets et les bouteilles. Par exemple, les principales marques d'eau de Danone, telles qu'*evian*, *Volvic*, *Font Vella*, *Lanjaron* et *Żywiec Zdroj*, ont lancé des programmes d'allègement de leurs contenants et ont réduit le poids de leurs bouteilles de 1,5 litre de plus de 10 % depuis 2019,
  - de grands formats ont été développés, dans la catégorie Eaux par exemple. Le format de 8 litres de *Volvic* permet pèse 25 % moins au litre que le format 1,5 litre.
- **Réduire les emballages plastiques vierges issus de ressources fossiles**

  Il est possible de réduire l'utilisation de nouvelles matières premières primaires pour diminuer la demande de production de nouvelles matières plastiques grâce à plusieurs leviers décrits dans les plans d'action, comme l'augmentation des matériaux réutilisables et de la teneur en matières recyclées et/ou le remplacement des emballages plastiques par d'autres matériaux.

2. Améliorer la circularité des plastiques qui ne peuvent pas être éliminés

Résultats clés :

- 84,9 % des emballages en 2025 sont réutilisables, recyclables ou compostables (contre 85 % en 2024) ;
- **Élaboration de modèles de réemploi**
  - Le Groupe fait partie des *leaders* mondiaux dans l'utilisation d'emballages réutilisables avec 45 % des volumes d'eau mis sur le marché conditionnés dans des emballages de ce type, principalement des bonbonnes réutilisables des marques *Bonafont* (Mexique), *AQUA* (Indonésie) et *Sirma* (Turquie),
  - Danone propose des emballages en verre consignés pour ses eaux destinées au secteur HORECA (hôtels, restaurants, cafés),
  - au fil des années, Danone a lancé plus de 15 projets de réemploi, sept desquels étant encore actifs en 2025, pour sa catégorie Eaux, ses produits laitiers et ses produits de nutrition infantile, en collaboration avec des partenaires de la chaîne d'approvisionnement tels que Terracycle Loop, Uzaje et LemonTri, ainsi que des distributeurs tels que Carrefour et Tesco. Ces projets pilotes ont apporté à Danone des enseignements précieux sur les modèles en vrac, les solutions de remplissage et les emballages consignés, et l'aideront à développer un modèle futur viable, bénéfique en termes d'empreintes plastique et CO_2, lorsque cela est pertinent et que les conditions du marché le permettent.
- **Contribution active à des partenariats intersectoriels pour déployer à grande échelle des modèles de réemploi**
  - En France, le Groupe collabore étroitement avec CITEO sur le programme ReUse afin de développer un système opérationnel de réemploi, mutualisé et national, pour les emballages alimentaires. Depuis mai 2025, *evian* et *Badoit* font partie des premières marques à expérimenter un système de réemploi à l'échelle régionale,
  - Le Groupe créé et rejoint des partenariats intersectoriels pour ses catégories dans ses principaux marchés. Par exemple, en 2023, Danone a été un des membres fondateurs de la Coalition Défi Vrac avec des entreprises telles que Bel, Lesieur et Famille Michaud,
  - Le Groupe continue de travailler avec des plateformes, telles que le projet Scaling Returnable Packaging dédié au développement des emballages réutilisables de la Fondation Ellen MacArthur et le groupe de travail Reuse/Refill (Réemploi/Réapprovisionnement) du CGF, en participant à des réflexions et initiatives précompétitives sur le sujet,
  - Danone a l'intention de collaborer avec les distributeurs pour développer des modèles de réutilisation, tels que des normes de valorisation et de nettoyage, des spécifications intersectorielles pour les distributeurs et de nouveaux modèles économiques,
  - Danone soutient les politiques visant à relever les défis actuels concernant l'expansion des modèles de réemploi, tels que le manque de modèles économiques déployables à grande échelle, d'infrastructures et de collaborations sectorielles,
  - Danone s'engage à sensibiliser les consommateurs au réemploi, par exemple en installant des stations de recharge *evian* dans les lieux publics et lors d'événements.

PRINCIPAUX PROJETS ACTIFS SUR LES MODÈLES RÉUTILISABLES/EN VRAC

Nom du projet	Catégorie	Pays	Marques	Partenaires	Perspective	Date de début	Date de fin
La Consigne by Carrefour	Eaux	France	*evian* & *Badoit*	Carrefour, Heineken, Coca-Cola	Infrastructure et logistique Données des consommateurs	2023	En cours
Loop	Eaux	France	*evian & Badoit*	Carrefour, Terracycle Loop et plusieurs marques	Données des consommateurs	2020	En cours
Programme national ReUse	Eaux	France	*evian*, *Badoit*, *Volvic*	CITEO et partenaires intersectoriels	Infrastructure et logistique	2023	En cours
Distributeur d'eau intelligent IZIFILL	Eaux	Indonésie	*AQUA* Indonesia	Izifill	Développement des technologies Données des consommateurs	2023	En cours
Distributeur de yaourts pour hôtels	Produits d'Origine Végétale	Espagne	*Alpro*	Hôtels et PortAventura World	Développement des technologies Données des consommateurs	2020	En cours
Coalition Défi Vrac (pilote dans deux magasins)	Produits Laitiers	France	*Danone Velouté*	Bel, Lesieur, Famille Michaud apiculteurs, Leclerc et Monoprix	Développement des technologies Données des consommateurs	2023	Fin 2025
Coalition Cleaning	Nutrition Spécialisée	France	*Blédina*	Andros, Ecotone	Développement des technologies Infrastructure et logistique	2023	Fin 2025

- **Enseignements tirés des projets achevés en 2025 :**
  - Coalition Défi Vrac (distributeur en vrac) : un distributeur en vrac multi-catégories a été testé dans deux magasins de distribution. Les résultats ont montré un intérêt des consommateurs, lié aux enjeux de durabilité. Les projets pilotes ont également mis en évidence d'importantes contraintes opérationnelles et de sécurité alimentaire, telles que le remplacement quotidien des sachets, générant des volumes élevés de déchets. Ces enseignements confirment la nécessité de poursuivre l'innovation afin de réduire les contraintes opérationnelles et d'éviter des impacts non intentionnels,
  - Coalition Cleaning (bocaux en verre réutilisables) : la coalition a défini des spécifications communes en matière de qualité de lavage pour les bocaux en verre réutilisables, applicables à l'ensemble des catégories alimentaires. Ces spécifications reflètent des exigences élevées en matière de sécurité alimentaire et dépassent les capacités actuelles du marché, rendant nécessaires des actions de montée en compétences et de qualification des fournisseurs. Cette prochaine phase sera poursuivie dans le cadre de l'initiative de CITEO ReUse Initiative, de laquelle Danone est partenaire, pour développer des solutions de réutilisation sûres et déployables à grande échelle.
- **Révision de la conception des emballages en vue de leur recyclabilité :**

  Danone travaille pour assurer que les matériaux utilisés en vue de la commercialisation de ses produits puissent être triés et recyclés, en prenant en compte les infrastructures existantes.

Voici quelques exemples d'efforts mis en œuvre en 2025 :

- en plus d'investir dans son appareil productif, le Groupe innove à travers la validation industrielle d'étiquettes lavables pour les pots en PET, la mise en œuvre de nouvelles technologies d'encre pour améliorer la recyclabilité des bouteilles en PET à manchon noir, comme celles utilisées pour les boissons *HiPRO* au Royaume-Uni et en France. Il est également passé des bouteilles colorées aux bouteilles transparentes pour ses marques *Badoit* et *Lanjaron* afin d'améliorer encore la recyclabilité en France et en Espagne,
- Danone soutient également l'élaboration de principes de recyclabilité, afin de parvenir à une circularité totale, en participant à des alliances sectorielles (les Règles d'or de conception du CGF et l'alliance intersectorielle 4evergreen) et en s'inscrivant dans le cadre réglementaire défini par l'Union européenne (normes CEN relatives aux emballages). Ces lignes directrices sont intégrées au processus de développement des emballages,
- pour les pots de Produits laitiers et d'Origine Végétale en PS ou en PET, l'objectif de Danone a pour objectif d'assurer que 100 % des pots mis sur le marché sont recyclables. À cette fin, Danone travaille avec des partenaires de la chaîne de valeur pour créer des flux de recyclage : la coalition PET25 en France, avec CITEO, ou la PET Recycling Coalition aux États-Unis (depuis 2022),
- En 2025, Danone Canada a converti ses lignes de gobelets laitiers du PS au PET et y incorpore du rPET,
- initiatives technologiques pilotes pour développer des solutions d'emballage à base de papier (pots de yaourt par exemple), en collaboration avec des partenaires fournisseurs stratégiques.

- **Augmentation de l'utilisation de matériaux recyclés afin de promouvoir une économie orientée vers la réutilisation :**

  L'augmentation de la teneur en matériaux recyclés est essentielle pour prolonger la durée de vie des emballages et réduire la quantité de matériaux mal gérés. « Boucler la boucle » est la priorité de Danone pour réduire son empreinte carbone et préserver les ressources naturelles.

  - dans la catégorie Eaux, le Groupe a respecté son engagement d'atteindre une moyenne de 25 % de rPET en 2020 et continue de lancer des Unités de Gestion des Stocks 100 % rPET dans les pays où les normes et réglementations locales le permettent. Le Groupe s'est déjà engagé dans des contrats à long terme avec ses Fournisseurs et Sous-traitants, leur offrant une visibilité suffisante pour les inciter à investir dans des technologies et des infrastructures de collecte et de recyclage,
  - Danone continue d'incorporer des matériaux recyclés à sa gamme de pots, avec la commercialisation en France et en Belgique de pots en PET contenant 30 % de rPET,
  - Danone a augmenté la teneur en matière recyclée de ses emballages plastiques, atteignant 18,6 % de plastique recyclé de qualité alimentaire en 2025 sur l'ensemble de ses catégories, et a doublé la teneur en PET recyclé (rPET) des emballages de sa catégories Eaux entre 2019 et 2025. En 2025, toutes les bouteilles de *Volvic*, l'une des principales marques d'eau minérale naturelle du Groupe, sont en plastique 100 % rPET en Europe,
  - Danone soutient également activement les nouvelles technologies de recyclage permettant le recyclage d'emballages et de matériaux difficiles à recycler, en vue d'atteindre son ambition, en partenariat avec des entreprises telles que Loop Industries et Eastman.

3. Récupérer ce qui n'est pas en circulation, en luttant contre les rejets dans la nature

- Danone s'engage à **co-construire et à co-financer des systèmes de collecte efficaces et inclusifs pour récupérer autant de plastique qu'il utilise.** Danone s'engage à développer des systèmes de collecte et de recyclage efficaces et inclusifs, à travers une approche collaborative avec son écosystème. En 2025, 62,7 % du plastique que le Groupe a mis sur le marché a été récupéré (contre 60,4 % en 2024).
  - Danone participe au financement de la collecte des plastiques en fin de vie en versant des redevances de REP dans les marchés où cette obligation est réglementée. Danone participe activement à la promotion des systèmes de consigne pour les bouteilles et canettes d'eau et boissons, en co-développant par exemple un guide de consigne avec Natural Mineral Waters Europe et en menant des pilotes pour démontrer leur efficacité aux décideurs comme en Pologne par exemple,
  - aux États-Unis, Danone est un membre fondateur de la Circular Action Alliance (CAA), une organisation de responsabilité des producteurs (PRO) agréée pour mettre en œuvre la REP en Californie et dans le Colorado, l'Oregon, le Maryland et le Minnesota,
  - les actions du Groupe incluent également le dialogue avec des partenaires locaux, notamment en Europe et en Amérique du Nord, afin de créer des filières de recyclage durables pour les pots de Produits Laitiers et d'Origine Végétale,
  - Danone continuera à soutenir des systèmes bien conçus de REP, intégrant un mécanisme d'écomodulation destiné à encourager la conception d'emballages conçus pour être recyclables, ainsi que des systèmes de consigne pour les bouteilles et cannettes d'eau et de boissons, reconnus comme le moyen le plus efficace pour atteindre un taux de collecte de plus de 90 %.

Depuis plusieurs années, Danone agit en faveur d'un traité mondial sur les plastiques et joue un rôle actif au sein de la Coalition des Entreprises pour un Traité Mondial sur les Plastiques. Aux côtés des autres membres de la Coalition, Danone appelle les gouvernements du monde entier à créer un traité robuste, avec des règles et des mesures mondiales contraignantes, pour promouvoir la circularité et freiner la pollution plastique à l'échelle mondiale.

- **Dans les marchés où le taux de rejet dans la nature est élevé**, en plus de son soutien aux systèmes de REP bien conçus, Danone **a volontairement investi dans des fonds à impact et accordé des subventions** pour surmonter les obstacles structurels au cours de la phase de transition.
  - En 2020, Danone et cinq autres entreprises ont co-fondé l'IPRO (Indonesia Packaging Recovery Organization), une organisation bénévole de responsabilité des producteurs en Indonésie. Depuis, d'autres entreprises ont rejoint l'initiative, contribuant ainsi à sa croissance et à son impact. En 2025, l'IPRO comptait 23 membres,
  - Dans le cadre de l'engagement de Danone à récupérer, d'ici à 2040, autant de plastique qu'il n'en utilise, Danone a engagé dans le Circulate Capital Ocean Fund (CCOF) 15 millions de dollars en 2018 en Asie, et 15 millions de dollars en 2023 en Amérique latine et aux Caraïbes. À ce jour, le Circulate Capital Ocean Fund a engagé plus de 69,8 millions de dollars en Asie du Sud et du Sud-Est, tandis que le fond LAC a investi plus de 27,4 millions de dollars en Amérique latine et dans les Caraïbes. En 2025, les entreprises du portefeuille du Circulate Capital Ocean Fund ont permis d'éviter le rejet de 176 347 tonnes de déchets plastiques dans l'environnement, et celles du portefeuille du fond LAC 75 852 tonnes. Depuis la création de chacun des fonds, les moyens de subsistance d'environ 8 600 travailleurs tout au long de la chaîne de valeur du recyclage ont été améliorés,
  - En 2025, Danone a engagé 20 millions de dollars dans le Circulate Capital Asia Fund II afin de lutter contre la pollution plastique et de développer la filière du recyclage en Asie, notamment en Indonésie.

4. Accompagner des initiatives visant à apporter un soutien direct aux travailleurs des secteurs de la collecte et du recyclage, améliorant ainsi leurs conditions de travail et de vie

- Danone Ecosystem a lancé des projets de recyclage inclusifs pour soutenir les travailleurs du secteur de la collecte dans trois pays : l'Argentine, la France et l'Indonésie avec différentes formes (par exemple des coopératives de travailleurs supervisant le processus de collecte, de tri et de vente des plastiques directement aux usines de recyclage). Les travailleurs peuvent ainsi bénéficier d'un environnement de travail sûr, percevoir des salaires décents et bénéficier d'une meilleure protection sociale ;
- Utilisation de matériaux recyclés afin de promouvoir une économie orientée vers la réutilisation.

La prise en charge des matériaux recyclés est essentielle pour créer une économie du réemploi, car elle contribue à réduire la quantité de matériaux mal gérés et à améliorer les conditions de travail et de vie des travailleurs des secteurs de la collecte et du recyclage. « Boucler la boucle » est la priorité de Danone pour réduire son empreinte carbone et préserver les ressources naturelles, au moyen des dispositifs décrits ci-dessus. De plus, cela peut contribuer à la création de nouveaux emplois et stimuler la croissance économique.

Plans d'action et résultats liés aux activités des Fournisseurs et Sous-traitants et Politique d'Achats Durables

Concernant les risques associés à l'utilisation d'emballages plastiques par ses Fournisseurs et Sous-traitants en amont de sa chaîne d'approvisionnement, Danone communique sa vision et ses engagements à ces derniers, à travers ses Principes de Développement Durable (2022) et sa Politique d'Achats Durables publiée en 2024. Pour les Fournisseurs de rang 1 (hors agriculteurs), la Politique d'Achats Durables (2024) remplace progressivement les Principes de Développement Durable de Danone et la Note d'application destinée aux Partenaires Commerciaux (2022). Elle établit les normes à respecter pour Danone et ses Fournisseurs et Sous-traitants, et décrit les engagements pris par le Groupe pour instaurer des relations loyales, durables et éthiques. Pour développer cette politique, Danone a collaboré avec diverses parties prenantes, notamment des ONG et des experts internationaux. La Politique d'Achats Durables (2024) est structurée autour de trois ensembles de principes fondamentaux portant sur les questions sociales, environnementales et d'éthiques des affaires.

En matière d'économie circulaire, le Groupe demande à ses Fournisseurs et Sous-traitants (hors agriculteurs) de s'aligner sur son approche afin de co-construire une économie circulaire transparente en ce qui concerne les emballages en réduisant l'utilisation de plastique, tout en augmentant la réutilisabilité et/ou la recyclabilité, ainsi que la teneur en matières recyclées dans leurs matériaux.

À travers le programme RESPECT (voir le chapitre 4.4.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)* pour plus d'informations) Danone suit l'adhésion et la conformité des Fournisseurs et Sous-traitants à ses Principes de Développement Durable (2022), en mettant en œuvre une diligence raisonnable en matière d'approvisionnement responsable envers ses Fournisseurs et Sous-traitants, à l'exception des producteurs de lait (couverts par le Pilier Social du Programme d'Agriculture Régénératrice de Danone (2021)). Ce programme comprend quatre étapes : utilisation d'un nouvel outil d'évaluation des risques ESG introduit en 2024, auto-évaluation des Fournisseurs et Sous-traitants sur les plateformes Sedex ou EcoVadis, audit SMETA des Fournisseurs et Sous-traitants prioritaires, et suivi de la résolution des non-conformités critiques. En 2025, 89 % des dépenses des fournisseurs de plastique sont couvertes par le programme RESPECT (contre 88 % en 2024).

Danone privilégie une approche collaborative et une culture d'amélioration continue. Néanmoins, en cas de violation, dans les rares cas où Danone estime qu'un Fournisseur ou Sous-traitant ne s'engage pas à remédier à la situation, le Groupe prendra les mesures qui s'imposent, ce qui peut impliquer l'arrêt d'une relation commerciale.

Concernant la diligence raisonnable en matière des droits humains et d'environnement (HREDD), Danone encourage ses Fournisseurs et Sous-traitants à effectuer une HREDD conforme aux lignes directrices de l'OCDE en matière de responsabilité des entreprises. L'objectif de la réalisation d'une HREDD est d'identifier, d'empêcher, d'atténuer et de rendre compte de la manière dont ils traitent et gèrent les impacts négatifs potentiels et réels sur les questions sociales et environnementales, qu'ils pourraient causer ou auxquels ils pourraient contribuer à travers leurs propres activités, ainsi que ceux directement liés à leurs activités, produits ou services par le biais de leurs relations d'affaires.

Qualité et sécurité alimentaire

La conception des emballages repose en premier lieu sur les habitudes, les préférences et l'usage des consommateurs et des patients. En outre, elle doit être conforme à l'ensemble des exigences légales et réglementaires applicables dans les pays de production comme dans les pays de commercialisation des produits finis. Elle intègre également des exigences spécifiques de Danone en matière de qualité et sécurité alimentaire. L'expertise développée en interne permet de suivre et d'anticiper l'évolution des connaissances scientifiques concernant les effets néfastes des plastiques sur la santé humaine et l'environnement.

Ces diverses exigences permettent à Danone de contrôler la qualité des emballages par :

- la conformité à des critères de pureté pour les substances utilisées dans la fabrication des matériaux d'emballage ;
- la non-utilisation, dès la conception de l'emballage, de certaines substances identifiées comme pouvant présenter des risques spécifiques à la qualité et/ou à la sécurité alimentaire ;
- la vérification de la conformité aux exigences internes et réglementaires, en particulier le respect des normes liées à la migration potentielle de substances chimiques de l'emballage vers le produit fini ;
- une évaluation rigoureuse du risque de migration de l'emballage vers le produit de substances non ajoutées intentionnellement (produits de réaction ou de dégradation) ;
- la conformité aux exigences liées aux potentiels dangers microbiologiques, allergènes et physiques ;
- la surveillance continue des risques émergents pour la santé et la sécurité des personnes et des réglementations associées. Le Groupe développe et met à jour ses politiques internes, ses normes et ses programmes de conformité pour garantir la mise en œuvre d'actions lorsque des impacts sont identifiés ;
- une évaluation régulière des progrès et évolutions en matière de santé et de sécurité des personnes, notamment dans le cadre du Comité des Positions et Politiques Publiques, co-piloté par la Directrice Générale Recherche, Innovation, Qualité et Sécurité Alimentaire et le Secrétaire Général, qui développe et valide les politiques et prises de position sur des sujets clés. Plus largement, ce comité analyse également la nécessité pour le Groupe de faire évoluer ses positions concernant les plastiques et la santé.

Par ailleurs, tous les Fournisseurs et Sous-traitants sont soigneusement sélectionnés, approuvés et audités afin de garantir leur capacité à fournir des matériaux conformes à ces exigences.

Sur le cas spécifique des plastiques recyclés, Danone utilise seulement les emballages recyclés ayant fait l'objet d'une évaluation et considérés comme adaptés et sans risque par les autorités compétentes (EFSA, FDA). Pour aller plus loin, Danone a mis en place une procédure interne impliquant des exigences et études supplémentaires pour se concentrer sur les substances ayant pu être générées lors du recyclage pour s'assurer que les emballages sélectionnés sont adaptés et ne présentent pas de risque pour les consommateurs. Ces exigences sont matérialisées à travers la signature de mentions spécifiques avec les Fournisseurs et sont reconnues parmi les exigences les plus élevées du secteur pour les matières plastiques recyclées pour le contact alimentaire.

4.7.2.6 Mécanisme d'alerte

Danone a conçu et mis en œuvre un mécanisme d'alerte qui offre à l'ensemble de ses salariés et aux tiers (travailleurs externes, fournisseurs, anciens salariés, etc.) la possibilité de s'exprimer et de révéler toute situation susceptible de constituer un manquement au devoir de vigilance prescrit par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Le mécanisme d'alerte couvre l'ensemble des atteintes qui entrent dans le périmètre de la loi. Élaboré en concertation avec les représentants du personnel, il garantit la protection des lanceurs d'alerte. Les signalements effectués font l'objet d'un processus de tri et peuvent conduire à des investigations et se traduire le cas échéant par des sanctions, en fonction de la gravité des faits.

Le mécanisme d'alerte Danone *Ethics Line* (DEL)

Contexte

Depuis 2017, un mécanisme d'alerte d'éthique et de lancement d'alertes, la Danone *Ethics Line* (DEL), a été mis en place afin d'offrir la possibilité à chacun de signaler tout manquement avéré ou potentiel aux Principes de Conduite des Affaires ou aux Principes de Développement Durable de Danone.

Objet

La DEL offre un canal sécurisé à toute personne souhaitant signaler une atteinte présumée aux principes éthiques de conduite des affaires, aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ou à l'environnement.

Accessibilité du mécanisme d'alerte

Modalités d'accès au mécanisme d'alerte

Un code QR figure (i) dans le Code de Conduite des Affaires de Danone (2022), (ii) dans sa Politique d'Intégrité (2022), et (iii) dans sa Politique de Conformité *Healthcare System* (HCS) (2022). Ce code est également communiqué lors des formations dispensées aux salariés. Il est par ailleurs accessible sur des affiches et sur les sites intranet de Danone. Un lien vers la DEL est en outre disponible pour les personnes extérieures au Groupe dans la section « Contact » du site internet www.danone.com.

Les Fournisseurs et Sous-traitants et tout tiers, notamment les parties prenantes externes et travailleurs externes, peuvent également utiliser la DEL pour faire part de leurs préoccupations, de manière anonyme si nécessaire.

Le mécanisme d'alerte offre la possibilité de soumettre, à tout moment, une préoccupation via la plateforme digitale sécurisée ou par téléphone.

Le mécanisme d'alerte de Danone a fait l'objet en 2022 d'une mise à jour destinée à en faciliter l'utilisation et à offrir une flexibilité accrue aux lanceurs d'alerte, quelle que soit leur situation géographique.



Pluralité de langues

Le mécanisme d'alerte de Danone est disponible en 56 langues depuis 2022, ce qui garantit une accessibilité mondiale.

Heures d'accès

Le mécanisme d'alerte de Danone est accessible en permanence, chaque jour de l'année et à toute heure. Cette accessibilité totale offre un espace d'expression permanent, quel que soit le fuseau horaire, et favorise un traitement en temps réel de l'information par Danone.

Actions de sensibilisation et communication

Information des salariés de Danone et de ses Filiales quant au mécanisme d'alerte

Au cours de l'année 2024, plusieurs actions de sensibilisation ont été menées pour informer les salariés de Danone et de ses Filiales de l'existence et de fonctionnement du mécanisme d'alerte.

L'existence de la DEL fait l'objet d'une information continue auprès des salariés par le biais d'affiches, de campagnes de communication ciblées et de formations. Toutes les mesures sont prises pour protéger un salarié qui fait part de bonne foi d'une préoccupation par ce biais.

Depuis 2023, une question sur la DEL est incluse dans la Danone *People Survey*, réalisée à l'échelle mondiale. En 2024, la Danone *People Survey* a interrogé l'ensemble des salariés sur leur capacité à se sentir à l'aise de faire part d'une préoccupation via la DEL. 81 % des personnes interrogées ont répondu qu'elles se sentiraient à l'aise ou plutôt à l'aise. En 2025, il leur a été demandé s'ils se sentaient à l'aise de signaler toute pratique contraire à l'éthique, y compris des problématiques de droits humains ou bien des préoccupations environnementales, par l'intermédiaire de la DEL sans craindre de représailles. 86 % ont indiqué être tout à fait à l'aise ou plutôt à l'aise.

Informations des Fournisseurs et Sous-traitants de Danone

Au cours de l'année 2025, Danone a continué à communiquer l'existence de son mécanisme d'alerte à ses Fournisseurs et Sous-traitants dans ses clauses contractuelles. Il en est fait expressément mention dans les conditions légales des Principes de Développement Durable de Danone (2022), dans les contrats, ainsi que dans les conditions légales de la Politique d'Achats Durables (2024), et un lien renvoie vers la page web de la DEL.

Traitement des signalements

Toutes les alertes suffisamment spécifiques et relevant du champ d'application de la DEL font l'objet d'une enquête.

Toutes les alertes reçues spécifiquement dans la catégorie « droits humains », qui comprend les alertes relatives à la santé et la sécurité des personnes, sont examinées dans un premier temps par l'équipe mondiale chargée de la Conformité des Ressources Humaines et du Droit du Travail, qui désigne un enquêteur indépendant interne ou externe si l'alerte nécessite une investigation.

Toute violation potentiellement grave des droits humains identifiée est traitée en collaboration avec l'équipe chargée des Droits Humains afin de déterminer l'approche et les plans d'action adaptés.

Toute violation potentielle des droits humains concernant les travailleurs externes est traitée en collaboration avec les équipes Droits Humains et Achats Durables afin de définir l'approche et les plans d'actions adaptés.

En 2025, Danone a mis en place ses lignes directrices pour la remédiation en matière de droits humains afin d'aider les équipes de chaque pays à traiter les cas de violation des droits humains identifiés lors d'audits, d'auto-évaluations ou par le biais de la DEL. Les lignes directrices clarifient les types de responsabilités, décrivent les recours possibles et établissent un processus structuré de suivi et d'évaluation de l'efficacité.

Toutes les alertes reçues dans la catégorie « environnement » ou toute autre catégorie sont examinées dans un premier temps par l'équipe Conformité de Danone et, le cas échéant, transmises à la fonction ou à l'équipe concernée, afin d'enquêter sur le problème potentiel et le résoudre le cas échéant.

Mécanisme d'alerte et de réclamation propre aux matières premières

Objectif

Depuis 2019, Danone a mis en place un mécanisme d'alerte relatif à l'huile de palme, avec le soutien d'Earthworm Foundation, une organisation à but non lucratif qui accompagne les entreprises dans la responsabilisation de leurs chaînes d'approvisionnement. Ce mécanisme est aujourd'hui également utilisé pour d'autres matières premières. Danone adapte son processus de suivi afin de gérer plus efficacement les alertes relatives aux matières premières.

Une équipe dédiée se réunit régulièrement pour traiter toutes les alertes des ONG et des médias. En cas de suspicion de non-conformité à l'encontre de producteurs, le Groupe mène une enquête avec le soutien d'experts internes et externes, notamment lorsque des Fournisseurs de rang 1 sont concernés. Si une non-conformité à faible risque est confirmée, Danone demande aux producteurs d'établir un plan d'action pour y remédier.

Dans le cas de non-conformités à haut risque, Danone collabore avec ses Fournisseurs de rang 1 et peut décider d'interrompre sa relation avec le producteur concerné, jusqu'à ce qu'il justifie de progrès concrets. Danone informe tous ses Fournisseurs actifs des décisions de suspension qu'il adopte. Le producteur suspendu ne peut réintégrer la chaîne d'approvisionnement de Danone qu'après avoir démontré ses progrès et après avoir obtenu l'autorisation de Danone.

Traitement des signalements en association avec les parties prenantes

Au total, Danone suit actuellement neuf alertes émises par des organisations telles que Earthworm Foundation, RAN, Global Witness et Mighty Earth. Conformément au mécanisme de réclamation de Danone, ces alertes font l'objet d'une enquête et sont suivies en concertation avec les parties concernées et les ONG et experts qui les accompagnent.

4.7.2.7 Dispositif de suivi des actions mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, Danone a adopté un dispositif (i) de suivi des mesures mises en œuvre dans le cadre de son Plan de Vigilance et (ii) d'évaluation de l'efficacité de ces mesures.

Cette démarche a pour objet d'effectuer d'éventuels ajustements, d'optimiser les ressources allouées par Danone en vue de la mise en œuvre de son Plan de Vigilance et d'évaluer les résultats obtenus.

Suivi et évaluation des actions propres aux activités de Danone et de ses Filiales

Catégorie de risque	Suivi et évaluation des mesures
ENVIRONNEMENT	■ Suivi des indicateurs de performance environnementale et des résultats des actions déployées sur les questions environnementales, telles que les actions couvertes par le Plan de Transition Climatique (2023), les *Clean Water Standards* (CWS) (2020) ou la feuille de route sur les emballages. ■ Audits fondés sur les risques environnementaux. En 2025, 128 sites ont été audités en lien avec les risques environnementaux de Danone à travers le programme d'audits GREEN (contre 114 en 2024).
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	■ Suivi des résultats de Danone Way, déploiement de formations supplémentaires et accompagnement dans le processus d'amélioration, notamment pour la composante « droits humains ». En 2025, 37 entités ont été évaluées sur leur processus de mise en œuvre de la Dligence Raisonnable en matière de Droits Humains (HRDD), notamment en ce qui concerne les travailleurs temporaires (contre 39 en 2024, voir le chapitre 4.4.1 *Personnel de l'entreprise (ESRS S1)*). ■ Suivi du déploiement du processus de HRDD : 184 audits SMETA ont été réalisés au cours du cycle 2024-2025.
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES	■ Gestion mensuelle des performances en matière de sécurité à tous les niveaux de l'organisation et suivi des accidents du travail. ■ Audits pour mesurer l'efficacité du programme WISE[2]. ■ Évaluations régulières de la qualité et de la sécurité alimentaire se concentrant sur les indicateurs clés de performance liés à la qualité et à la sécurité alimentaire, aux problématiques en cours et au suivi de la mise en œuvre des plans d'action. Des revues trimestrielles de la qualité sont organisées aux niveaux central, régional et local, complétées par des revues de gestion annuelles menées à différents niveaux de l'organisation afin de garantir la continuité, la durabilité, l'adéquation et l'efficacité du système de gestion de la qualité de Danone. Ces revues consolident et analysent les résultats afin d'identifier les actions qui sont incluses dans les feuilles de route/plans d'activités en matière de qualité et mises en œuvre pour améliorer le système de gestion de la qualité. ■ 184 audits SMETA ont été réalisés au cours du cycle 2024-2025.

Suivi et évaluation des actions propres aux activités des Fournisseurs et Sous-traitants de Danone

Catégorie de risque	Suivi et évaluation des mesures
ENVIRONNEMENT	■ Suivi des indicateurs de performance du programme RESPECT. ■ Suivi de la performance sur la base des outils *Cool Farm Tool* et *Animal Welfare Tool*. ■ Amélioration de la traçabilité des ingrédients prioritaires. ■ Tableau de bord de l'Agriculture Régénératrice et référentiel Regenerating Together de la Plateforme SAI afin de soutenir et d'évaluer l'amélioration des pratiques des agriculteurs en matière d'agriculture régénératrice. ■ En 2024, avec l'aide de 3Keel, Danone a renforcé son processus de traçabilité en passant d'une collecte de données annuelle à une collecte semestrielle. Cela a permis de suivre encore plus efficacement les progrès réalisés par rapport aux objectifs de la Politique Forêt et de favoriser un engagement efficace avec les fournisseurs tout au long de l'année. Depuis 2024, avec l'aide de partenaires externes, Danone met en œuvre une surveillance satellite pour ses chaînes d'approvisionnement. La surveillance par satellite est une méthode de suivi complémentaire qui repose sur l'amélioration de la traçabilité dans les chaînes d'approvisionnement de Danone. Elle aide le Groupe à évaluer et à contrôler tout risque de déforestation ou de conversion associé à ses zones d'approvisionnement et à ses fournisseurs. L'objectif étant d'évaluer le statut vérifié sans déforestation ni conversion (vDCF) des volumes restants n'ayant pas pu être vérifiés autrement, par le biais par exemple de la certification *Segregated* qui fournit l'assurance d'un statut vDCF complet ou d'une origine à partir d'une zone à faible risque avec une traçabilité complète. Danone a pour objectif de contrôler les unités de production afin de s'assurer que ces volumes n'ont aucun lien avec la déforestation.
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	■ Suivi des indicateurs de performance du programme RESPECT : KPI 1 (pourcentage des dépenses de Danone couvertes par le programme RESPECT), KPI 2 (réalisation du plan d'audit annuel), KPI 3 (taux de clôture des audits) (voir le chapitre 4.4.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)*). En 2025, le KPI 1 s'élevait à 85,6 %, ce qui signifie que 85,6 % des dépenses du Groupe étaient couvertes par le programme RESPECT, à l'exclusion du lait cru, de l'immobilier et des services fiscaux. Le KPI 2 (réalisation du plan d'audit annuel) s'est établi à 86,9 % et le KPI 3 (taux de clôture des audits) à 83,9 %. ■ Suivi des volumes de lait couverts par des contrats de *Cost Performance Models* (contrats à long terme, CPM). Ces contrats tiennent compte des coûts de production dans la détermination du prix du lait et sont établis avec les producteurs ou leurs organisations. ■ Progression de la traçabilité et du taux de certification des ingrédients prioritaires.
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES	■ Suivi des indicateurs de performance du programme RESPECT. ■ Évaluation périodique de la performance de la qualité et de la sécurité alimentaire des Fournisseurs et co-fabricants, axée principalement sur l'analyse des indicateurs clés de performance, le traitement des problématiques ou sujets en cours et la mise en œuvre de plans d'action. Ces évaluations visent à s'assurer de l'amélioration continue des systèmes de qualité et de sécurité alimentaire des Fournisseurs et co-fabricants de Danone.

Compte rendu de mise en œuvre du Plan de Vigilance

Dans une démarche proactive d'amélioration, Danone a établi un compte rendu de mise en œuvre du Plan de Vigilance qui lui permet de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et de former une base utile pour orienter ses actions futures.

Synthèse des résultats relatifs aux actions propres à Danone et à ses Filiales

Le tableau ci-dessous rend compte des résultats des actions mises en œuvre dans le cadre du Plan de Vigilance, tant au sein de Danone et de ses Filiales que par rapport aux Fournisseurs et Sous-traitants.

Les résultats listés ne sont pas exhaustifs. Des informations plus détaillées couvrant les indicateurs de suivi et les objectifs clés en matière de développement durable sont disponibles aux chapitres correspondants du chapitre 4.3 *Informations sur l'environnement* ci-dessus.

Outre les données présentées dans le tableau, certaines mesures de surveillance portent sur tous les risques liés aux droits humains et donnent les résultats suivants :

- 96,9 % des salariés de Danone ont été formés sur les droits humains (formation spécifique obligatoire en 2025) ;
- Dans le cadre de la Danone *People Survey*, 88,0 % des salariés indiquent considérer que Danone agit de manière responsable dans la promotion et le respect des droits humains (nouvelle question en 2025).

Catégorie de risque	Risque	Résultats 2025
ENVIRONNEMENT	**Prévention du risque lié au changement climatique et aux émissions de GES**	■ Réduction de 21,0 % de l'empreinte CO_2 entre 2025 et 2020 (hors EDP Russie), conformément à l'objectif 1,5 °C SBTi d'ici 2030. ■ Réduction de 29,8 % des émissions de méthane provenant du lait frais utilisé dans les produits laitiers entre 2025 et 2020 (hors EDP Russie). ■ À la suite du passage aux sources d'électricité renouvelables en Égypte, en Indonésie et au Japon, 110 sites de production de Danone ont utilisé de l'électricité issue de sources 100 % renouvelables (contre 105 en 2024). La consommation totale d'énergie issue de sources renouvelables représente 43,9 % de la consommation totale d'énergie en 2025 (contre 41,1 % en 2024).
	Prévention du risque lié à l'utilisation du plastique	■ Volumes totaux d'emballages : 1 391 267 tonnes, dont 684 420 tonnes de plastique. ■ Réduction de 8,1 % de l'usage d'emballages plastiques vierges issus de ressources fossiles entre 2020 (année de référence) et 2025. ■ En 2025, 62,7 % du plastique que le Groupe a mis sur le marché a été récupéré (contre 60 % en 2024). ■ Le taux de valorisation des déchets plastiques sur les sites de production de Danone s'élève à 99,5 % (contre 99 % en 2024).
	Prévention du risque lié à l'utilisation des ressources naturelles	■ 99,3 % des installations disposent d'un plan d'action 4R (contre 99,3 % en 2024). ■ 86,7 % des installations étaient conformes aux *Clean Water Standards* (par rapport à 82,3 % en 2024). Les sites de production ont mis en œuvre des plans d'amélioration pour atteindre ces standards. ■ 71,9 % de la consommation totale d'eau des sites de production situés dans des zones exposées à un stress hydrique élevé ont une action efficace de préservation des bassins versants (en hausse par rapport aux 62,5 % de 2024). ■ 78 sites de production étaient certifiés ISO 14001 (contre 78 en 2024). ■ 71 sites de production de Danone étaient situés dans des zones à risque hydrique élevé ou extrême. ■ Par rapport à l'année de référence 2020, la quantité totale de déchets alimentaires non valorisés, selon la définition de l'ODD 12.3, a baissé de 10,4 %. ■ 62,4 % des volumes d'approvisionnement des 20 ingrédients majeurs de Danone sont exposés à un risque hydrique élevé ou extrêmement élevé.
	Prévention du risque d'atteinte aux écosystèmes naturels et à la biodiversité	L'ensemble des résultats en matière de changement climatique et d'émissions de GES liés à l'utilisation des ressources naturelles ou la déforestation participent à l'objectif de Danone de lutter contre les atteintes aux écosystèmes naturels et à la biodiversité.
	Prévention du risque de déforestation ou de conversion et de changement d'affectation des terres	La plupart des impacts négatifs se situent dans la chaîne d'approvisionnement. Pour plus d'informations, se référer au paragraphe *Synthèse des résultats relatifs aux actions déployées en lien avec les Fournisseurs et Sous-traitants de Danone* ci-dessous, incluant également les activités propres.
	Prévention du risque d'atteinte au bien-être animal	Les progrès réalisés par Danone en matière de bien-être animal sont régulièrement mis à jour dans son Progress Report on Animal Welfare. Les résultats portant sur le bien-être animal, incluant les activités propres sont détaillés dans le paragraphe sur les Fournisseurs et les Sous-traitants ci-dessous.

Catégorie de risque	Risque	Résultats 2025
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Prévention du risque de discrimination et de harcèlement**	■ Indice d'inclusion dans la Danone *People Survey* : 80 % (contre 79 % en 2024). ■ Part des femmes occupant des postes de direction : 45,5 %[(a)] (contre 44 % en 2024). ■ Part des femmes au sein du Comité Exécutif : 25 % (contre 23 % en 2024). ■ Écart de rémunération entre les femmes et les hommes de 1,1 % [(b)] aux postes de manager, directeur et cadre exécutif (contre 1,1 % en 2024). ■ Poursuite du déploiement du processus de HRDD : 90 % des conclusions des audits 2024 ont été clos dans les délais prescrits. Les actions restantes, y compris celles liées aux audits 2025, sont suivies via des plans définis afin de garantir la préparation à une vérification par un tiers. ■ 96,9 % des salariés de Danone ont été formés sur les droits humains (formation spécifique obligatoire en 2025). ■ Dans le cadre de la Danone *People Survey*, 88,0 % des salariés indiquent considérer que Danone agit de manière responsable dans la promotion et le respect des droits humains (nouvelle question en 2025).
	Prévention du risque d'entrave à la liberté d'association et à la négociation collective des travailleurs	■ La part des salariés couverts par des conventions collectives est restée stable à 69,0 %. ■ Huit visites conjointes avec l'UITA en 2025, et un total de 88 depuis 2009. ■ Taux d'achèvement de 73,0 % de la population ciblée pour l'*e-learning* sur le dialogue social. ■ Déploiement continu du processus de HRDD, formation sur les droits humains et résultats de la DPS dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.
	Prévention du risque de travail forcé **Prévention du risque de travail des enfants**	■ Déploiement continu du processus de HRDD, formation sur les droits humains et résultats de la DPS tels que décrits dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.
	Prévention du risque lié aux salaires et revenus inappropriés	■ 48 pays sont couverts par le plan d'actionnariat salarié mondial. ■ 80,7 % des salariés de Danone sont couverts au niveau mondial par le plan d'actionnariat. ■ 86 739 salariés dans 52 pays bénéficiaient d'une couverture santé répondant pleinement aux critères définis par Dan'Cares, soit 97,8 % des salariés de Danone. ■ Déploiement continu du processus de HRDD, formation sur les droits humains et résultats de la DPS dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus. ■ Certification de l'employeur en matière de salaire décent par le *Fair Wage Network*.
	Prévention du risque lié au temps de travail inapproprié	■ Dans au moins 85,7 % des pays, les salariés de Danone maintiennent une durée de travail hebdomadaire effective moyenne de 48 heures maximum par semaine. ■ Déploiement continu du processus de HRDD, formation sur les droits humains et résultats de la DPS dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.
	Prévention du risque lié aux conditions de travail précaires	■ Déploiement continu du processus de HRDD, formation sur les droits humains et résultats de la DPS dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus. ■ Visites conjointes de sites avec l'UITA pour vérifier l'application des accords mondiaux, y compris celui de 2016 dans le cadre duquel Danone et l'UITA s'engagent à collaborer afin de réduire les formes précaires d'emploi à travers un processus de suivi et de négociation (huit visites en 2025, 88 depuis 2009).
	Prévention du risque lié aux données personnelles	■ Les modules de formation en ligne sur la cybersécurité et le RGPD font partie de la campagne d'*e-learning* obligatoire de Danone pour les populations cibles concernées. En 2025, 97,6 % de la population cible ont suivi les programmes de formation.
	Prévention du risque lié aux formations professionnelles inadéquates	■ 100 % des salariés de Danone ont suivi au moins un module de formation. ■ 31 : nombre moyen d'heures de formation par personne chez Danone (contre 32 en 2024). ■ 84,4 % des salariés du secteur manufacturier ont suivi au moins un *e-learning*.

(a) Les cadres dirigeants comprennent les cadres exécutifs (hors Comité Exécutif) et les directeurs, selon les grilles de Danone.
(b) Hors données concernant les États-Unis en 2025.

Catégorie de risque	Risque	Résultats 2025
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES	**Prévention du risque lié à la sécurité et à la qualité des produits**	■ **Certifications externes** : 144 audits de certification FSSC 22000 ont été réalisés par des organismes indépendants (150 en 2024) et 98,6 % des entités Danone ont été certifiées (94,0 % en 2024). ■ **Audits internes de Sécurité Alimentaire** : en 2025, l'équipe d'audit interne a réalisé 72 audits de sécurité alimentaire (66 en 2024).
	Prévention du risque lié à la consommation d'aliments de mauvaise qualité nutritionnelle	■ 87,8 % des volumes de produits vendus ont obtenu une note de 3,5 étoiles ou plus selon le système de notation Health Star Rating (HSR) (contre 87,7 % en 2024). Sur la base de ce système, tout produit qui obtient une note de 3,5 étoiles ou plus peut être promu comme un choix sain. ■ 80,4 % des volumes de produits vendus ne contiennent pas de sucres ajoutés (contre 80,4 % en 2024). ■ 98,5 % des volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale du Groupe, destinés aux enfants de 3 à 12 ans, contiennent un maximum de 10 g de sucres totaux par 100 g (contre 78,5 % en 2024). ■ 99,2 % des volumes vendus de laits infantiles de Danone, destinés aux enfants de 1 à 3 ans, contiennent un maximum de 1,25 g de sucres ajoutés par 100 kcal (contre 99 % en 2024). ■ 96,0 % des volumes de produits Danone affichaient des informations nutritionnelles interprétatives en ligne ou sur l'emballage (contre 71,5 % en 2024). ■ 97,7 % des volumes vendus du portefeuille de produits laitiers du Groupe qui s'adresse aux enfants sont enrichis en vitamines et minéraux importants (contre 89,8 % en 2024). ■ Lors de la dernière évaluation de l'Access to Nutrition global Index (ATNI, 2024) Danone a été classé à la première place du classement global et à la deuxième place dans la sous-catégorie Profil Produit, reconnaissant la supériorité du portefeuille du Groupe en termes de qualité nutritionnelle de ses produits. En outre, Danone a été reconnu comme le Groupe avec le plus grand volume pondéré de produits notés 3,8/5 HSR au niveau du portefeuille.
	Prévention du risque d'atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs	■ 54 pays ont mis en place le système d'assistance aux employés (39 en 2024). ■ 86 739 salariés ont bénéficié d'une couverture santé conforme aux critères définis par Dan'Cares (87 664 en 2024). ■ Résultats WISE[2] : nombre d'accidents mortels – zéro (deux en 2024) ; accident avec au moins un jour de travail perdu – 180 (187 en 2024), taux de fréquence 0,9 (0,9 en 2024), taux de gravité en 2024 – 0,02 (0,02 en 2024). ■ Déploiement continu du processus de HRDD, formation sur les droits humains et résultats de la DPS dans la section *Prévention des risques de discrimination et de harcèlement* ci-dessus.

Synthèse des résultats relatifs aux actions déployées en lien avec les Fournisseurs et Sous-traitants de Danone

Catégorie de risque	Risque	Résultats 2025
ENVIRONNEMENT	**Prévention du risque lié au changement climatique et aux émissions de GES**	■ En 2025, Danone a sourcé 42,0 % de ses principaux ingrédients directement auprès de producteurs qui ont entamé leur transition vers l'agriculture régénératrice (objectif initialement fixé à 30 % à l'horizon 2025 dans le cadre de sa stratégie Danone Impact Journey) (39 % en 2024)
	Prévention du risque lié à l'utilisation du plastique	■ 8,1 % de réduction de l'utilisation d'emballages vierges issus de ressources fossiles par rapport à 2020 (année de référence). ■ 18,6 % de matériaux recyclés en moyenne dans ses emballages plastiques (contre 16,8 % en 2024). ■ 33,0 % de rPET utilisé en moyenne par la catégorie Eaux (29,2 % en 2024) et 42,0 % dans les pays où les normes et les réglementations locales le permettent (contre 36,6 % en 2024).
	Prévention du risque lié à l'utilisation des ressources naturelles	■ En 2025, l'évaluation réalisée via l'outil Aqueduct Water Risk développé par le World Resources Institute a identifié les 20 ingrédients (sur un total de 69) de sa chaîne d'approvisionnement les plus significatifs pour Danone en termes de risque hydrique. Centrée sur le stress hydrique, cette analyse met en évidence les ingrédients prioritaires sur lesquels approfondir et aide à prioriser les actions. 62,4 % du volume de ces ingrédients proviennent de zones exposées à un risque hydrique.
	Prévention du risque d'atteinte aux écosystèmes naturels et à la biodiversité	■ L'ensemble des résultats en matière de changement climatique et d'émissions de GES liés à l'utilisation des ressources naturelles ou à la déforestation participent à l'objectif de Danone de lutter contre les atteintes aux écosystèmes naturels et à la biodiversité. ■ Au cours des dix dernières années, Danone a participé à la mise en place de 20 projets agricoles dans 25 pays différents, incluant des projets liés à la santé des sols, à l'eau et/ou à la biodiversité.
	Prévention du risque de déforestation ou de conversion et de changement d'affectation des terres	■ 98,0 % de traçabilité de l'huile de palme jusqu'à la plantation et 100 % de traçabilité jusqu'au moulin (98 % et 100 % respectivement en 2024). ■ 96,0 % d'huile de palme certifiée RSPO (99,2 % en 2024). ■ 99,0 % d'emballages papier et carton fabriqués à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées (FSC, PEFC, SFI) (99 % en 2024). ■ 83,2 % de cacao certifié avec une ou plusieurs des certifications suivantes : Rainforest Alliance, Organic, Fairtrade (71 % en 2024). ■ 100 % du soja utilisé pour la marque *Alpro* est certifié ProTerra *Segregated*) et provient de zones identifiées comme étant sans risque ou à risque négligeable de déforestation et de conversion (100 % en 2024).
	Prévention du risque d'atteinte au bien-être animal	■ 84,0 % des volumes de lait frais ont été évalués au moyen du nouvel outil d'évaluation du bien-être animal ou de la certification Animal Welfare de Validus.

Catégorie de risque	Risque	Résultats 2025
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Prévention du risque de discrimination et de harcèlement**	■ Pourcentage de non-conformités critiques chez les Fournisseurs et Sous-traitants de Danone liées à la discrimination identifiées lors des audits réalisés en 2025 : 0,1 % (représentant une non-conformité)* contre 0,6 % en 2024.
	Prévention du risque d'entrave à la liberté d'association et à la négociation collective des travailleurs	■ Une non-conformité critique a été identifiée chez les Fournisseurs et Sous-traitants de Danone en lien avec la liberté d'association et le droit à la négociation collective des travailleurs, lors des audits réalisés en 2025*.
	Prévention du risque de travail forcé	■ Part des non-conformités critiques identifiées chez les Fournisseurs et Sous-traitants de Danone relatives au travail forcé, lors des audits réalisés en 2025 : 0 % (représentant zéro non-conformités) contre 2,7 % en 2024.
	Prévention du risque de travail des enfants	■ Pourcentage de non-conformités critiques des Fournisseurs et Sous-traitants de Danone relatives au travail des enfants identifiées lors des audits réalisés en 2025 : 0,7 % (représentant quatre non-conformités) contre 0,4 % en 2024 *.
	Prévention du risque lié aux salaires et revenus inappropriés	■ Part des non-conformités critiques identifiées chez les Fournisseurs et Sous-traitants de Danone relatives au temps de travail et à la rémunération, lors des audits réalisés en 2025 : 31,0 % (représentant 182 non-conformités) * contre 28,1 % en 2024.
	Prévention du risque lié au temps de travail inapproprié	
	Prévention du risque lié aux formations professionnelles inadéquates	■ 15,0 % des producteurs et travailleurs laitiers de Danone couverts par le programme Futureskilling.
	Prévention du risque de déplacement des communautés et d'accaparement des terres	■ Zéro non-conformité critique a été identifiée chez les Fournisseurs et Sous-traitants de Danone en lien avec le risque de déplacement des communautés et d'accaparement des terres, lors des audits réalisés en 2025*.
	Prévention du risque de détérioration des conditions de vie des communautés locales	■ Les actions environnementales contribuent à atténuer ce risque. Voir les sections environnementales ci-dessus pour les résultats associés, la gestion environnementale autour des usines de Danone étant contrôlée par le biais du programme d'audit GREEN présenté ci-dessus.
	Prévention du risque lié aux conditions de travail précaires	■ Les résultats relatifs à ce risque sont abordés dans les résultats des risques liés au travail forcé, au travail des enfants, aux heures de travail inappropriées et à la santé et la sécurité des travailleurs.
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES	**Prévention du risque lié à la sécurité et à la qualité des produits**	■ Danone a atteint un taux de certification sur la qualité alimentaire (reconnue par la GFSI) de 95,5 % pour ses Fournisseurs et de 93,7 % pour ses Sous-traitants (respectivement 96,0 % et 92,0 % en 2024).
	Prévention du risque lié à la santé et à la sécurité des travailleurs	■ Part des non-conformités critiques identifiées chez les Fournisseurs et Sous-traitants de Danone relatives à la santé et à la sécurité des travailleurs, lors des audits réalisés en 2025 : 51,8 % (représentant 304 non-conformités)* contre 58,3 % en 2024.

* *En ce qui concerne les Fournisseurs et Sous-traitants de Danone, les résultats sont issus de l'analyse des non-conformités critiques issues des audits SMETA (ou d'audits menés selon une méthodologie similaire) commandités par Danone ou par des pairs sur des Fournisseurs et Sous-traitants communs. L'objectif de Danone est d'accompagner les Fournisseurs et Sous-traitants dans leur processus d'amélioration, validé par la clôture par les auditeurs, conformément à la méthodologie SMETA (vérification des plans d'action correctifs). Les ressources dédiées de Danone se concentrent sur l'accompagnement des Fournisseurs et Sous-traitants dont les audits comportent des non-conformités critiques, soient 587 audits sur 691 en 2025 (contre 480 audits sur 531 en 2024).*

Signalements reçus via la Danone *Ethics Line*

Statistiques

En 2025, 582 alertes ont été comptabilisées dans la catégorie « droits humains ». Ces alertes ont émané de 36 pays (516 alertes dans 36 pays en 2024). Pour rappel, la catégorie « droits humains » avait été redéfinie en 2021 pour y inclure le travail des enfants, le travail forcé, le droit à la négociation collective, le temps de travail et le salaire décent, l'ensemble des questions liées à la discrimination, au harcèlement et à la santé, la sûreté et la sécurité des travailleurs. De plus, les questions posées à tous les salariés dans le cadre de la Danone *People Survey* en 2023 (concernant leur connaissance de la DEL), en 2024 (sur leur niveau de confiance dans la DEL) et en 2025 (sur leur aisance à signaler des pratiques non éthiques, y compris des problématiques relatives aux droits humains ou à l'environnement) ont également contribué à cette augmentation.

Tous ces sujets ont été regroupés dans la catégorie des « droits humains » et forment un ensemble destiné à :

- mettre fin à l'exploitation (interdire le travail des enfants et le travail forcé, interdire le harcèlement et les abus, assurer des heures de travail raisonnables) : 227 alertes (principalement des alertes liées au harcèlement) ;
- maintenir des conditions de travail décentes (accorder un salaire décent et au moins le salaire minimum légal ou standard applicable ; s'engager en faveur de conditions de travail sûres et saines ; accorder la liberté d'association et le droit de négociation collective ; veiller à ce que tous les travailleurs soient traités sur un pied d'égalité avec respect et dignité ; favoriser l'inclusion) : 341 signalements (la quasi-totalité de ces alertes ont trait à des problématiques de comportement et de discrimination).

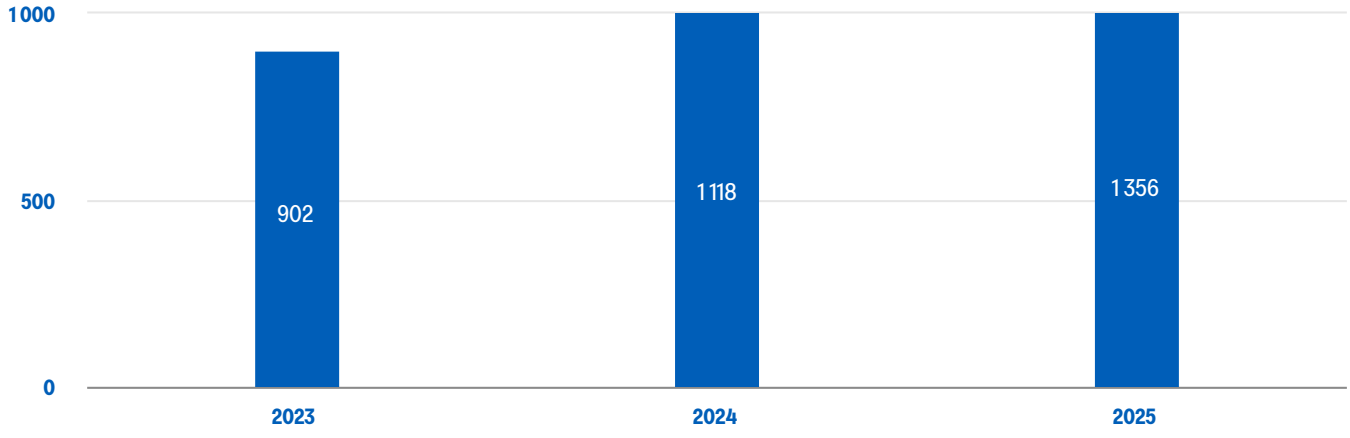
En résumé, 79,0 % des alertes « droits humains » reçues sont liées à des problématiques de harcèlement, de comportement ou de discrimination.

En 2025, 629 signalements relatifs aux droits humains avaient été clôturées à la fin de l'exercice, tandis que 104 faisaient toujours l'objet d'un examen. Parmi les alertes clôturées, 273 se sont avérées totalement ou partiellement fondées.

En 2025, quatre alertes émises ont trait à l'environnement. Après enquête, deux se sont avérées partiellement fondées et les deux autres étaient non fondées.

En 2025, le mécanisme d'alerte a permis d'enregistrer un total de 1 356 signalements à l'échelle mondiale (incluant les alertes « droits humains » et « environnement » susmentionnées), soit une hausse de 21,3 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation témoigne de la sensibilisation continue à la DEL, soutenue par les actions de communication, les *e-learnings* et les enquêtes sur la culture.

NOMBRE DE PRÉOCCUPATIONS REÇUES PAR ANNÉE DE 2023 À 2025



4.8 TABLEAUX D'INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE

4.8.1 INDICATEURS DE SANTÉ

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	**Unité**	**2023**	**2024**	**2025**	**Chapitres du DEU 2025**	**Vérification externe**	**ESRS**	**SASB**	**GRI**	**Principe du Pacte Mondial des Nations Unies**
Projets visant à agir contre la carence en fer chez l'enfant	Nombre	2	4	8	4.1.2					
Articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture et/ou présentés lors de conférences scientifiques	Nombre	108	114	127	4.1.2					
Taux de certification FSSC 22000	Pourcentage de sites	96,0 %	94,0 %	98,6 %	4.4.4.5	✓	S4	FB-PF-250a.1		
Audits de certification FSSC réalisés par des organismes de certification indépendants	Nombre	152	150	144	4.4.4.5	✓	S4			
Audits internes de sécurité alimentaire	Nombre	67	66	72	4.4.4.5	✓	S4			
Volumes vendus de produits laitiers, d'origine végétale, d'eau et de boissons aromatisées notés ≥ 3,5 étoiles par le Health Star Rating	Pourcentage	89,2 %	87,7 %	87,8 %	4.4.4.5	✓	S4		416-1	
Volumes vendus de produits laitiers et d'origine végétale pour enfants avec au total ≤ 10g de sucres /100g	Pourcentage	62,2 %	78,5 %	98,5 %	4.4.4.5	✓	S4		416-1	
Volumes vendus de laits pour jeunes enfants (1-3 ans) avec ≤ 1,25g de sucres ajoutés /100 kcal	Pourcentage	99,3 %	99,0 %	99,2 %	4.4.4.5	✓	S4		416-1	
Volumes vendus de produits laitiers pour enfants enrichis en vitamines et minéraux pertinents	Pourcentage	83,2 %	89,8 %	97,7 %	4.4.4.5	✓	S4		416-1	
Volumes vendus de produits correspondant à des catégories saines	Pourcentage	90,3 %	89,4 %	89,3 %	4.4.4.5	✓	S4		416-1	
Volumes vendus de produits sans sucres ajoutés	Pourcentage	81,2 %	80,4 %	80,4 %	4.4.4.5	✓	S4		416-1	
Volumes vendus de laits infantiles (enfants de 4 à 5 ans) avec ≤2g de sucres ajoutés /100 kcal	Pourcentage	94,5 %	94,9 %	98,3 %	4.4.4.5	✓	S4		416-1	
Volumes vendus de produits EDP du quotidien à destination des adultes contenant <10g de sucre /100g	Pourcentage	75,0 %	75,0 %	78,5 %	4.4.4.5	✓	S4		416-1	
Volumes vendus dans les pays classés par les Nations Unies comme économies en développement ou en transition	Pourcentage	70,0 %	67,6 %	67,7 %	4.4.4.5	✓	S4			
Volumes vendus de produits laitiers, d'origine végétale et de boisssons aromatisées présentant des informations nutritionnelles interprétatives sur l'emballage ou en ligne	Pourcentage	40,5 %	71,5 %	96,0 %	4.4.4.5	✓	S4			
Projets développés pour soutenir le choix des femmes en matière d'allaitement	Nombre	1	3	3	4.4.4.5	✓	S4			
Salariés formés à la Politique relative à la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel (BMS)	Nombre	6 349	6 104	6 517	4.4.4.5	✓	S4			
Spots publicitaires télévisés de Danone conformes aux critères de l'UE Pledge	Pourcentage	100 %	99,6 %	99,4 %	4.4.4.5	✓	S4			
Pays ayant passé un audit de conformité sur l'UE Pledge	Nombre	6	6	6	4.4.4.5	✓	S4			
Entités évaluant leur conformité à l'engagement Marketing to Children	Pourcentage	88,0 %	85,0 %	81,0 %	4.4.4.5	✓	S4			
Sites de production inclus dans le périmètre considéré pour la sécurité alimentaire sur les sites	Nombre	161	151	150	4.4.4.5	✓	S4			
Filiales qui publient des indicateurs de santé et de nutrition	Nombre	92	96	99	4.4.4.5	✓	S4			
Chiffre d'affaires consolidé relatifs aux indicateurs de santé et nutrition	Pourcentage	94,5 %	97,8 %	98,8 %	4.4.4.5	✓	S4			
Volumes de vente consolidés relatifs aux indicateurs de santé et nutrition	Pourcentage	98,2 %	99,4 %	99,7 %	4.4.4.5	✓	S4			
Classement ATNI	Classement	#2	#1	#1	4.7.2.7					
Fournisseurs certifiés GFSI	Pourcentage	93,0 %	96,0 %	95,5 %	4.7.2.7			FB-PF-250a.1		
Sous-traitants certifiés GFSI	Pourcentage	91,0 %	92,0 %	93,7 %	4.7.2.7			FB-PF-250a.1		

4.8.2 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	**Unité**	**2023**	**2024**	**2025**	**Chapitres du DEU 2025**	**Vérification externe**	**ESRS**	**SASB**	**GRI**	**Principe du Pacte Mondial des Nations Unies**
Usines alimentées à 100 % par de l'énergie renouvelable grâce à la transition vers des formes renouvelable de chauffage et de refroidissement et de l'électricité renouvelable	Nombre			15	4.3.1.2	✓	E1			
Part d'électricité d'origine renouvelable dans le mix énergétique	Pourcentage		85,7 %	94,2 %	4.3.1.2	✓	E1	FB-PF-130a.1		
Pays où les outils *Cool Farm Tool* ou CAP2ER Tool ont été déployés	Nombre		18	20	4.3.1.2	✓	E1			
Volumes de lait collectés couverts par l'outil *Cool Farm Tool* (CFT) ou le CAP2ER (pour la France)	Pourcentage		92,0 %	91,0 %	4.3.1.2	✓	E1			
Fournisseurs d'ingrédients laitiers engagés ou ayant fixé des objectifs SBTi	Pourcentage			75,0 %	4.3.1.2	✓	E1			
Volumes d'ingrédients laitiers couverts par des objectifs contractuels ou convenus de réduction des émissions de GES	Pourcentage		30,0 %	50,0 %	4.3.1.2	✓	E1			
Fournisseurs d'ingrédients laitiers membres du Sustainable Dairy Partnership (SDP)	Pourcentage		82,0 %	83,0 %	4.3.1.2	✓	E1			
Fournisseurs d'ingrédients laitiers ayant effectué une vérification externe de leur programme de durabilité	Pourcentage			30,0 %	4.3.1.2	✓	E1			
Part de contenu recyclé dans les emballages en plastique de la catégorie Eaux	Pourcentage		26,2 %	28,5 %	4.3.1.2	✓	E1	FB-PF-410a.1	301-2	
Tarification fictive du carbone	euros/tonne CO_2e		90 €	100 €	4.3.1.2	✓	E1			
Réduction des émissions de CO_2 conforme à l'objectif 1,5 °C SBTi vs. 2020	Pourcentage de variation	(7,5) %	(16,1) %	(21,0) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions énergétiques et industrielles des scopes 1 et 2 (fondées sur le marché) vs. 2020	Pourcentage de variation	(20,7) %	(34,5) %	(40,2) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions FLAG de scopes 1 et 3 (fondées sur le marché) vs. 2020	Pourcentage de variation	(5,5) %	(16,5) %	(21,7) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions non-FLAG de scope 3 (fondées sur le marché) vs. 2020	Pourcentage de variation	(9,4) %	(12,5) %	(17,0) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de méthane du lait frais des produits laitiers (fondées sur le marché) vs. 2020	Pourcentage de variation	(13,3) %	(25,3) %	(29,8) %	4.3.1.3	✓	E1			
Scopes 1 et 2 : énergie et industrie	Milliers de tonnes de CO_2e	788	684	625	4.3.1.3	✓	E1		305-1, 305-2	
Scopes 1 & 2 : énergie et industrie vs. année précédente	Pourcentage de variation		(17,5) %	(8,6) %	4.3.1.3	✓	E1			
Scopes 1 & 2 : énergie et industrie vs. année de référence (2020)	Pourcentage de variation		(34,5) %	(40,2) %	4.3.1.3	✓	E1			
Scope 3 énergie et industrie	Milliers de tonnes de CO_2e	6 351	6 137	5 820	4.3.1.3	✓	E1		305-3	
Scope 3 énergie et industrie vs année précédente	Pourcentage de variation			(5,2) %	4.3.1.3	✓	E1			
Scope 3 énergie et industrie vs année de référence (2020)	Pourcentage de variation			(17,0) %	4.3.1.3	✓	E1			
Scopes 1 & 3 FLAG	Milliers de tonnes de CO_2e	13 104	11,580	10 866	4.3.1.3	✓	E1		305-1, 305-3	
Scopes 1 & 3 FLAG vs année précédente	Pourcentage de variation			(6,2) %	4.3.1.3	✓	E1			
Scopes 1 & 3 FLAG vs année de référence (2020)	Pourcentage de variation			(21,7) %	4.3.1.3	✓	E1			

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	Unité	2023	2024	2025	Chapitres du DEU 2025	Vérification externe	ESRS	SASB	GRI	Principe du Pacte Mondial des Nations Unies
Total sur le périmètre SBT	Milliers de tonnes de CO_2e	20 283	18 400	17 310	4.3.1.3	✓	E1			
Total sur le périmètre SBT vs année précédente	Pourcentage de variation			(5,9) %	4.3.1.3	✓	E1			
Total sur le périmètre SBT vs année de référence (2020)	Pourcentage de variation			(21,0) %	4.3.1.3	✓	E1			
Méthane provenant du lait frais des produits laitiers (inclus dans l'objectif FLAG)	Milliers de tonnes de CO_2e	3 548	3 054	2 870	4.3.1.3	✓	E1		305-3	
Méthane provenant du lait frais des produits laitiers (inclus dans l'objectif FLAG) vs année	Pourcentage de variation			(6,0) %	4.3.1.3	✓	E1			
Méthane provenant du lait frais des produits laitiers (inclus dans l'objectif FLAG) vs année de référence (2020)	Pourcentage de variation			(29,8) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de GES - Opérations directes (scopes 1 & 2) vs année précédente	Pourcentage de variation			(8,6) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de GES - Opérations directes (scopes 1 & 2) vs année de référence (2020)	Pourcentage de variation			(40,2) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de GES - Agriculture : lait vs année précédente	Pourcentage de variation			(5,7) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de GES - Agriculture : lait vs année de référence (2020)	Pourcentage de variation			(29,3) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de GES - Agriculture : autres ingrédients vs année précédente	Pourcentage de variation			(6,6) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de GES - Agriculture : autres ingrédients vs année de référence (2020)	Pourcentage de variation			(11,5) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de GES - Emballage vs année précédente	Pourcentage de variation			(1,1) %	4.3.1.3	✓	E1	FB-PF-410a.2		
Émissions de GES - Emballage vs année de référence (2020)	Pourcentage de variation			(3,0) %	4.3.1.3	✓	E1	FB-PF-410a.2		
Émissions de GES - Logistique vs année précédente	Pourcentage de variation			(8,0) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de GES - Logistique vs année de référence (2020)	Pourcentage de variation			(10,3) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de GES - Co-fabrication vs année précédente	Pourcentage de variation			(11,6) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de GES - Co-fabrication vs année de référence (2020)	Pourcentage de variation			(42,3) %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions brutes de GES de scope 1	Tonnes de CO_2e	788 093	684 663	697 267	4.3.1.3	✓	E1		305-1	Principe 7,8
Pourcentage des émissions de GES de scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementé vs année de référence (2020)	Pourcentage de variation		5,0 %	5,0 %	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions de GES brutes de scope 2 fondées sur le marché	Tonnes de CO_2e	255 584	122 408	49 227	4.3.1.3	✓	E1		305-2	Principe 7,8
1- Émissions provenant de biens et services achetés	Tonnes de CO_2e	16 588 660	14 849 498	13 991 418	4.3.1.3	✓	E1		305-3	Principe 7,8
3- Émissions provenant des activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 ou 2)	Tonnes de CO_2e	206 399	183 821	172 725	4.3.1.3	✓	E1		305-3	
4- Émissions provenant du transport et distribution en amont	Tonnes de CO_2e	303 120	275 696	247 850	4.3.1.3	✓	E1		305-3	Principe 7,8
5- Émissions provenant des déchets produits lors de l'exploitation	Tonnes de CO_2e	51 204	49 059	49 454	4.3.1.3	✓	E1		305-3	Principe 7,8
9- Émissions provenant du transport en aval	Tonnes de CO_2e	2 058 899	2 195 240	2 047 965	4.3.1.3	✓	E1		305-3	Principe 7,8
11- Émissions provenant de l'utilisation des produits vendus	Tonnes de CO_2e	713 568	727 266	665 385	4.3.1.3	✓	E1		305-3	Principe 7,8

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	**Unité**	**2023**	**2024**	**2025**	**Chapitres du DEU 2025**	**Vérification externe**	**ESRS**	**SASB**	**GRI**	**Principe du Pacte Mondial des Nations Unies**
12- Émissions provenant du traitement de la fin de vie des produits vendus	Tonnes de CO_2e	691 723	703 526	687 950	4.3.1.3	✓	E1		305-3	Principe 7,8
Émissions totales indirectes brutes (Scope 3) de GES	Tonnes de CO_2e	20 613 573	18 984 106	17 862 747	4.3.1.3	✓	E1		305-3	Principe 7,8
Émissions totales de GES fondées sur le marché	Tonnes de CO_2e	21 657 250	19 791 227	18 609 242	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions brutes de GES de scope 2 fondées sur la localisation	Tonnes de CO_2e	712 000	694 742	633 419	4.3.1.3	✓	E1		305-2	Principe 7,8
Émissions totales de GES fondées sur la localisation	Tonnes de CO_2e	22 113 951	20 363 560	19 193 942	4.3.1.3	✓	E1			
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par chiffre d'affaires net	Tonnes de CO_2e/million €	800,7	743,8	703,5	4.3.1.3	✓	E1		305-4	
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par chiffre d'affaires net vs année précédente	Pourcentage de variation		(7,1) %	(5,4) %	4.3.1.3	✓	E1		305-4	
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par chiffre d'affaires net	Tonnes de CO_2e/million €	784,1	722,9	682,1	4.3.1.3	✓	E1		305-4	
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par chiffre d'affaires net vs année précédente	Pourcentage de variation		(7,8) %	(5,7) %	4.3.1.3	✓	E1		305-4	
Total des crédits carbone annulés au cours de l'exercice	Tonnes de CO_2e	373 647	8 662	6 544	4.3.1.3	✓	E1			
Part de projets d'absorption	Pourcentage	62,9 %	– %	5,3 %	4.3.1.3	✓	E1			
Part de projets de réduction	Pourcentage	37,1 %	100 %	94,7 %	4.3.1.3	✓	E1			
ACR	Pourcentage de contribution	12,8 %	– %	– %	4.3.1.3	✓	E1			
VCS	Pourcentage de contribution	26,1 %	100 %	94,7 %	4.3.1.3	✓	E1			
REDD+	Pourcentage de contribution	0,1 %	– %	– %	4.3.1.3	✓	E1			
Gold standard	Pourcentage de contribution	22,4 %	– %	– %	4.3.1.3	✓	E1			
Plan Vivo	Pourcentage de contribution	– %	– %	5,3 %	4.3.1.3	✓	E1			
Mécanisme de développement propre	Pourcentage de contribution	38,5 %	– %	– %	4.3.1.3	✓	E1			
Part de projets au sein de l'UE	Pourcentage de contribution	– %	– %	– %	4.3.1.3	✓	E1			
1- Consommation de combustible provenant du charbon et de produits à base de charbon	MWh	0	0	0	4.3.1.3	✓	E1		302-1	
2- Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	171 819	132 631	141 714	4.3.1.3	✓	E1		302-1	
3- Consommation de combustible provenant de gaz naturel	MWh	2 301 377	2 273 011	2 315 425	4.3.1.3	✓	E1		302-1	
4- Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles	MWh	33	36	2 246	4.3.1.3	✓	E1		302-1	
5- Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	383 011	285 437	162 742	4.3.1.3	✓	E1		302-1	

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	Unité	2023	2024	2025	Chapitres du DEU 2025	Vérification externe	ESRS	SASB	GRI	Principe du Pacte Mondial des Nations Unies
6- Consommation totale d'énergie fossile	MWh	2 856 240	2 691 114	2 622 126	4.3.1.3	✓	E1		302-1	
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	Pourcentage	60,7 %	57,6 %	55,5 %	4.3.1.3	✓	E1	FB-PF-130a.1		
7- Consommation provenant de sources nucléaires	MWh	100 898	13 074	8 044	4.3.1.3	✓	E1		302-1	
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie	Pourcentage	2,1 %	0,3 %	0,2 %	4.3.1.3	✓	E1	FB-PF-130a.1		
8- Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, dont la biomasse (comprenant également les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.)	MWh	216 747	243 887	238 458	4.3.1.3	✓	E1		302-1	
9- Consommation d'électricité avec attributs (PPA, CER, etc.), de chaleur, de vapeur et de froid achetés provenant de sources renouvelables	MWh	1 381 323	1 654 584	1 809 841	4.3.1.3	✓	E1		302-1	
10- Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	19 273	23 412	25 474	4.3.1.3	✓	E1		302-1	
11- Consommation totale d'énergie renouvelable	MWh	1 617 343	1 921 883	2 073 773	4.3.1.3	✓	E1		302-1	
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	Pourcentage	34,4 %	41,1 %	43,9 %	4.3.1.3	✓	E1	FB-PF-130a.1		
12- Consommation d'électricité achetée auprès du réseau sans attributs (PPA, CER, etc.) provenant de sources renouvelables - part de la consommation provenant du réseau	MWh	132 465	47 365	17 270	4.3.1.3	✓	E1		302-1	
Consommation totale d'énergie	MWh	4 706 945	4 673 437	4 721 213	4.3.1.3	✓	E1		302-1	Principe 7,8
Pays ayant atteint 100 % d'électricité renouvelable	Nombre		23	25	4.3.1.3	✓	E1			
Part d'électricité couverte par des achats de certificats d'attributs énergétiques	Pourcentage	71,8 %	84,5 %	92,8 %	4.3.1.3	✓	E1			Principe 7,8
Part des énergies renouvelables (électricité et thermique) sur la consommation totale d'énergie	Pourcentage	34,3 %	41,1 %	43,9 %	4.3.1.3	✓	E1	FB-PF-130a.1		Principe 7,8
Achat d'électricité en provenance d'EAC	Pourcentage		80 to 90%	80 to 90%	4.3.1.3	✓	E1			
Achat d'électricité en provenance de PPA	Pourcentage		10 to 20%	10 to 20%	4.3.1.3	✓	E1			
Consommation totale d'énergie provenant des activités dans les secteurs à fort impact climatique par revenu net provenant des activités dans les secteurs à fort impact climatique	MWh/million €		170,7	173,0	4.3.1.3	✓	E1		302-3	
Consommation totale d'énergie provenant des activités dans les secteurs à fort impact climatique par chiffre d'affaires net provenant des activités dans les secteurs à fort impact climatique par rapport à l'année précédente	Pourcentage de variation			1,4 %	4.3.1.3	✓	E1			
Intensité de la consommation d'énergie	KWh/tonne de produit	140,2	141,3	147,4	4.3.1.3	✓	E1		302-3	Principe 7,8
Intensité de la consommation d'énergie vs. année précédente	Pourcentage de variation		0,8%	4,3 %	4.3.1.3	✓	E1			
Sites dans le périmètre de reporting des indicateurs environnementaux des sites de production	Nombre	153	151	151	4.3.1.3	✓	E1			
Sites conformes aux *Clean Water Standards* (CWS)	Pourcentage	77,8 %	82,3 %	86,7 %	4.3.2.3	✓	E2	FB-PF-140a.3		Principe 7,8
Sites certifiés ISO 14001	Nombre	79	78	78	4.3.2.3	✓	E2			
Sites certifiés ISO 14001	Pourcentage	51,0 %	51,7 %	51,7 %	4.3.2.3	✓	E2			
Volumes couverts par la certification ISO 14001	Pourcentage	69,0 %	69,0 %	69,1 %	4.3.2.3	✓	E2			

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	Unité	2023	2024	2025	Chapitres du DEU 2025	Vérification externe	ESRS	SASB	GRI	Principe du Pacte Mondial des Nations Unies
Sites ayant fait l'objet d'un audit GREEN	Nombre	108	114	128	4.3.2.3	✓	E2			
Sites ayant fait l'objet d'un audit GREEN	Pourcentage	71,0 %	75,5 %	86,5 %	4.3.2.3	✓	E2			
Production couverte par un audit GREEN	Pourcentage	86,0 %	90,4 %	96,2 %	4.3.2.3	✓	E2			
Sites conformes aux standards GREEN	Nombre	93	91	104	4.3.2.3	✓	E2			
Sites conformes aux standards GREEN	Pourcentage	86,0 %	79,8 %	81,3 %	4.3.2.3	✓	E2			
Production conforme aux standards GREEN	Pourcentage	91,0 %	88,9 %	89,9 %	4.3.2.3	✓	E2			
Rejet final de demande chimique en oxygène (DCO)	Milliers de tonnes	4,3	3.6	2,1	4.3.2.3	✓	E2	FB-PF-140a.3	303-4	Principe 7,8
Ratio DCO nette	Kg/tonne de produit	0,13	0,11	0,07	4.3.2.3	✓	E2	FB-PF-140a.3		Principe 7,8
Diminution du ratio DCO nette par rapport à l'année précédente	Pourcentage de variation		15,0 %	39,9 %	4.3.2.4	✓	E3	FB-PF-140a.3		
Volumes des principaux ingrédients sourcés directement auprès de producteurs qui auront entamé leur transition vers l'agriculture régénératrice	Pourcentage	38,0 %	39,0 %	42,0 %	4.3.2.3	✓	E2, E3, E4, E5			
Eaux usées récupérées par des systèmes de récupération des eaux usées installés sur les sites de Danone	Milliers de mètres cubes		2 367	2 187	4.3.3.2	✓	E3	FB-PF-140a.3	303-1	
Volumes du top 20 des ingrédients dont l'approvisionnement est exposé à un risque hydrique élevé ou extrêmement élevé	Pourcentage		54,0 %	62,4 %	4.3.3.2	✓	E3			
Sites de production ayant déployé l'outil SPRING tool	Nombre			71	4.3.3.3	✓	E3, E4			
Sites de production ayant déployé une approche 4R	Pourcentage	95,0 %	99,3 %	99,3 %	4.3.3.3	✓	E3, E4	FB-PF-140a.3		
Prélèvement d'eau des sites de production situés dans des zones exposées à un stress hydrique élevé et disposant d'un plan de préservation et de restauration des bassins versants	Pourcentage	53,0 %	62,0 %	71,9 %	4.3.3.3	✓	E3	FB-PF-140a.1		
Ingrédients situés dans des zones exposées à un stress hydrique élevé couverte par des mesures efficaces de préservation des bassins versants	Pourcentage	N/A	N/A	37,0 %	4.3.3.3	✓	E3			
Sites de production situés dans des zones à stress hydrique élevé	Nombre			71	4.3.3.3	✓	E3			
Sites de production situés dans des zones à stress hydrique élevé couvertes par des mesures efficaces de préservation/restauration des bassins	Pourcentage		47,7 %	59,2 %	4.3.3.2	✓	E3			
Sites de production présentant un risque physique hydrique élevé ayant réduit de 50 % leur intensité d'eau par rapport à l'année de référence de 2015, ou atteint le meilleur niveau de performance de leur catégorie	Pourcentage		55,9 %	48,6 %	4.3.3.3	✓	E3	FB-PF-140a.3		
Eau de rivière prélevée dans le milieu environnant	Milliers de mètres cubes	2 486	2 612	2 804	4.3.3.3	✓	E3	FB-PF-140a.1	303-3	Principe 7,8
Eau de ville prélevée dans le milieu environnant	Milliers de mètres cubes	18 408	18 577	19 613	4.3.3.3	✓	E3	FB-PF-140a.1	303-3	Principe 7,8
Eau de forage prélevée dans le milieu environnant	Milliers de mètres cubes	40 090	38 700	37 348	4.3.3.3	✓	E3	FB-PF-140a.1	303-3	Principe 7,8
Volume total d'eau prélevé dans le milieu environnant	Milliers de mètres cubes	60 984	59 889	59 766	4.3.3.3	✓	E3	FB-PF-140a.1	303-3	Principe 7,8
dont sites situés en zones à risque hydrique	Milliers de mètres cubes		44 152	44 416	4.3.3.3	✓	E3	FB-PF-140a.1	303-3	
dont zone de stress hydrique élevé	Milliers de mètres cubes		33 255	32 371	4.3.3.3	✓	E3	FB-PF-140a.1	303-3	
Évolution du volume total d'eau prélevé vs année précédente	Pourcentage de variation		(1,8) %	(0,2) %	4.3.3.3	✓	E3	FB-PF-140a.3		
Eau prélevée destinée aux produits finis	Pourcentage		46,0 %	44,5 %	4.3.3.3	✓	E3			

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	Unité	2023	2024	2025	Chapitres du DEU 2025	Vérification externe	ESRS	SASB	GRI	Principe du Pacte Mondial des Nations Unies
Eau prélevée utilisée dans les procédés industriels	Pourcentage		54,0 %	55,5 %	4.3.3.3	✓	E3			
Eau liée au processus industriel	Milliers de mètres cubes	32 945	32 336	33 184	4.3.3.3	✓	E3			Principe 7,8
Eau recyclée et réutilisée	Milliers de mètres cubes		1 291	1 457	4.3.3.3	✓	E3	FB-PF-140a.3		
Intensité des prélèvements d'eau	Mètres cubes/million d'euros de chiffre d'affaires		2 188	2 191	4.3.3.3	✓	E3			
Sessions dédiées organisées dans le cadre de la C&P Academy pour les équipes internes des achats	Nombre			12	4.3.4.2	✓	E4			
Acheteurs ayant assisté aux sessions dédiées organisées par la C&P Academy	Nombre			286	4.3.4.2	✓	E4			
PET recyclé utilisé en moyenne dans la catégorie Eaux	Pourcentage	23,8 %	29,2 %	33,0 %	4.7.2.5			FB-PF-410a.1		
Volumes d'eau proposés en format réutilisable	Pourcentage		46,0 %	45,0 %	4.3.5.2	✓	E3			
Pilotes de réutilisation lancés dans les catégories Waters, EDP, H&N	Nombre		15	15	4.3.5.2	✓	E5			
PET recyclé dans la catégorie des eaux	Pourcentage	31,3 %	36,6 %	42,0 %	4.3.5.2	✓	E5	FB-PF-410a.1		Principe 7,8
Unités de Gestion de Stock (UGS) affichant une étiquette « Look-Smell-Taste »	Nombre		437	496	4.3.5.2	✓	E5			
Volumes des principales matières premières directes vérifiées sans déforestation ni conversion	Pourcentage	85,0 %	93,0 %	97,9 %	4.3.5.3	✓	E5			
Part des emballages réutilisables, recyclables ou compostables	Pourcentage	84,0 %	85,0 %	84,9 %	4.3.5.3	✓	E1, E5	FB-PF-410a.1		Principe 7,8
Part des emballages plastiques réutilisables, recyclables ou compostables	Pourcentage		75,9 %	76,6 %	4.7.2.5			FB-PF-410a.1		
Réduction de l'utilisation d'emballages vierges issus de ressources fossiles vs. 2020	Pourcentage	(3,0) %	(8,0) %	(8,1) %	4.3.5.3	✓	E1, E5	FB-PF-410a.2		Principe 7,8
Emballages plastiques mis sur le marché, récupérés grâce au soutien au développement de systèmes de recyclage efficaces	Pourcentage	58,0 %	60,0 %	62,7 %	4.3.5.3	✓	E1, E2, E5	FB-PF-410a.2		
Réduction des déchets alimentaires impropres à la consommation humaine ou animale, ou à la transformation en biomatériaux vs. 2020 (en données comparables)	Pourcentage de variation	(19,8) %	(18,1) %	(10,4) %	4.3.5.3	✓	E5			
Ratio de la quantité totale de déchets alimentaires par tonne de produits vendus, hors déchets destinés à l'alimentation animale et à la transformation de biomatériaux – ODD 12.3	kg/tonne de produit	20,3	21,1	22,6	4.3.5.3	✓	E5			
Huile de palme certifiée RSPO	Pourcentage	97,0 %	99,2 %	96,0 %	4.3.5.4	✓	E5	FB-PF-430a.1		
Graines de soja certifiées ProTerra *Segregated*	Pourcentage		83,5 %	80,5 %	4.3.5.4	✓	E5	FB-PF-430a.1		
Papier vierge certifié	Pourcentage		93,0 %	96,4 %	4.3.5.4	✓	E5	FB-PF-430a.1		
Cacao certifié	Pourcentage		71,0 %	83,2 %	4.3.5.4	✓	E5	FB-PF-430a.1		
Ingrédients couverts par les Tableaux de bord de l'Agriculture Régénératrice	Pourcentage		39,0 %	41,8 %	4.3.5.4	✓	E5			
Soja *Alpro* certifié ProTerra	Pourcentage	100 %	100 %	100 %	4.3.5.4	✓	E5	FB-PF-430a.1		
Part du contenu recyclé dans le total du papier acheté	Pourcentage		70,0 %	68,5 %	4.3.5.4	✓	E5	FB-PF-410a.1		
Contenu recyclé dans le papier total acheté	Milliers de tonnes		347 631	351 760	4.3.5.4	✓	E5			

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	**Unité**	**2023**	**2024**	**2025**	**Chapitres du DEU 2025**	**Vérification externe**	**ESRS**	**SASB**	**GRI**	**Principe du Pacte Mondial des Nations Unies**
Part du contenu recyclé dans les emballages	Pourcentage	34,0 %	37,4 %	37,3 %	4.3.5.4	✓	E5	FB-PF-410a.1	301-2	Principe 7,8
Contenu recyclé dans les emballages	Milliers de tonnes		522 464	518 346	4.3.5.4	✓	E5			
Part du contenu recyclé dans les emballages plastiques	Pourcentage	14,6 %	16,8 %	18,6 %	4.3.5.4	✓	E5	FB-PF-410a.1	301-2	Principe 7,8
Contenu recyclé dans les emballages plastiques	Milliers de tonnes		112 324	127 218	4.3.5.4	✓	E5			
Volumes d'huile de palme pouvant être tracés jusqu'au moulin	Pourcentage	99,3 %	100 %	100 %	4.3.5.4	✓	E5			
Volumes d'huile de palme pouvant être tracés jusqu'à la plantation	Pourcentage	99,8 %	98,0 %	98,0 %	4.3.5.4	✓	E5			
Quantité totale de déchets industriels générés (déchets non dangereux)	Milliers de tonnes	323	330	355	4.3.5.4	✓	E5		306-3	Principe 7,8
Déchets industriels détournés de l'élimination	Pourcentage	94,4 %	95,0 %	95,0 %	4.3.5.4	✓	E5			Principe 7,8
Quantité totale de déchets industriels détournés de l'élimination	Milliers de tonnes	306	313	338	4.3.5.4	✓	E5		306-4	Principe 7,8
Quantité de déchets industriels détournés de l'élimination en vue d'une réutilisation	Milliers de tonnes		4	5	4.3.5.4	✓	E5		306-4	Principe 7,8
Quantité de déchets industriels détournés de l'élimination pour le recyclage	Milliers de tonnes		99	108	4.3.5.4	✓	E5		306-4	Principe 7,8
Quantité de déchets industriels détournés de l'élimination pour d'autres opérations de valorisation	Milliers de tonnes		214	229	4.3.5.4	✓	E5		306-4	Principe 7,8
Valorisation de déchets d'emballage post-industriels	Pourcentage	99,0%	98,9%	99,1 %	4.3.5.4	✓	E5	FB-PF-410a.2		Principe 7,8
Quantité totale de déchets industriels destinés à l'élimination	Milliers de tonnes	18,4	18,1	18,0	4.3.5.4	✓	E5		306-5	Principe 7,8
Quantité de déchets dirigée vers l'élimination avec incinération sans récupération d'énergie	Milliers de tonnes		0,6	0,4	4.3.5.4	✓	E5		306-5	Principe 7,8
Quantité de déchets dirigée vers l'élimination en décharge	Milliers de tonnes		3,9	3,6	4.3.5.4	✓	E5		306-5	Principe 7,8
Quantité de déchets destinée à l'élimination pour d'autres opérations d'élimination	Milliers de tonnes		13,6	14,2	4.3.5.4	✓	E5		306-5	Principe 7,8
Quantité totale de déchets non recyclés	Milliers de tonnes		231	247	4.3.5.4	✓	E5		306-3	
Déchets non recyclés	Pourcentage		70,0 %	69,5 %	4.3.5.4	✓	E5			
Huile de palme certifiée RSPO *Segregated*	Pourcentage	95,0 %	97,0 %	94,0 %	4.7.2.5			FB-PF-430a.1		
Huile de palme certifiée RSPO *Mass Balance*	Pourcentage	2,0 %	2,2 %	2,0 %	4.7.2.5			FB-PF-430a.1		
Part du plastique dans le volume total d'emballages	Pourcentage		50,0 %	49,2 %	4.7.2.5					
Part des emballages dans le plastique total utilisé	Pourcentage		93,0 %	93,0 %	4.7.2.5					
Volume total d'emballage	Tonnes	1 393 759	1 397 960	1 391 267	4.7.2.5			FB-PF-410a.1		
Volume total d'emballages plastiques	Tonnes		670 107	684 420	4.7.2.5					
Usine de production achetant de l'électricité à partir de sources 100% renouvelables	Nombre	99	105	110	4.7.2.5					Principe 7,8
Déchets plastiques valorisés sur les sites de production de Danone	Pourcentage	99,0 %	99,0 %	99,5 %	4.7.2.5					
Emballages fabriqués à partir de fibres recyclées ou fibres certifiées vierges (FSC, PEFC avec pannée de référence pour FSC)	Pourcentage	99,0 %	99,0 %	99,0 %	4.7.2.5			FB-PF-410a.2		
Volumes de lait frais mondial évalués au moyen du nouvel outil d'évaluation du bien-être animal ou de la certification Animal Welfare de Validus	Pourcentage	91,0 %	86,0 %	84,0 %	4.5.1.3	✓	G1			

4.8.3 INDICATEURS SOCIAUX

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	**Unité**	**2023**	**2024**	**2025**	**Chapitres du DEU 2025**	**Vérification externe**	**ESRS**	**SASB**	**GRI**	**Principe du Pacte Mondial des Nations Unies**
Salariés de Danone couvert par la certification B Corp™	Pourcentage	68,0 %	83,0 %	98,0 %	4.1.4				401-2	
Partenaires clés ayant accès à des programmes de développement des compétences du futur	Pourcentage			15,0 %	4.1.4					
Nombre total de salariés	Nombre	88 739	89 528	88 670	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Amérique du Nord	Pourcentage	7,0 %	7,0 %	6,7 %	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Amérique latine	Pourcentage	25,0 %	25,5 %	25,6 %	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Europe	Pourcentage	30,0 %	31,0 %	31,1 %	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
CEI, Turquie, Iran	Pourcentage	3,7 %	3,7 %	3,4 %	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Afrique, Moyen-Orient, Asie du Sud-Est	Pourcentage	24,0 %	23,0 %	22,0 %	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Chine, Asie du Nord et Océanie	Pourcentage	10,0 %	11,0 %	11,3 %	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Mexique	Nombre		15 419	15 267	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Indonésie	Nombre		11 136	9 977	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
France	Nombre		9 101	9 175	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Nombre total d'hommes	Nombre	60 582	60 196	59 338	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Nombre total de femmes	Nombre	28 157	29 332	29 332	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
< 20 ans	Pourcentage	0,4 %	0,4 %	0,4 %	4.4.1.1	✓	S1		405-01	
20 - 29 ans	Pourcentage	16,6 %	16,3 %	16,0 %	4.4.1.1	✓	S1		405-01	
30 - 39 ans	Pourcentage	34,7 %	34,4 %	33,9 %	4.4.1.1	✓	S1		405-01	
40 - 49 ans	Pourcentage	30,5 %	30,8 %	31,0 %	4.4.1.1	✓	S1		405-01	
50 - 59 ans	Pourcentage	15,5 %	15,6 %	16,0 %	4.4.1.1	✓	S1		405-01	
60 ans et >	Pourcentage	2,3 %	2,6 %	2,8 %	4.4.1.1	✓	S1		405-01	
Salariés permanents	Nombre		85 229	84 795	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Salariés permanents femmes	Nombre		27 273	27 860	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Salariés permanents hommes	Nombre		57 956	56 935	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Salariés temporaires	Nombre		4 299	3 875	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Salariés temporaires femmes	Nombre		1 677	1 472	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Salariés temporaires hommes	Nombre		2 622	2 403	4.4.1.1	✓	S1		"2-7	
Total des embauches	Nombre	13 507	14 459	13 492	4.4.1.1	✓	S1		401-1	Principe 6
Total des licenciements	Nombre	5 568	6 389	6 289	4.4.1.1	✓	S1		401-1	Principe 6
Taux de rotation des salariés	Pourcentage	19,0 %	18,0 %	17,0 %	4.4.1.1	✓	S1		401-1	Principe 6
Sites ayant fait l'objet d'audits SMETA dans les dix pays prioritaires	Nombre			184	4.4.1.4	✓	S1		"2-24	
Conclusions des audits HRDD de l'année précédente clôturés d'ici la fin de l'année en cours	Pourcentage		90,0 %	90,0 %	4.4.1.4	✓	S1			
Part de la population ciblée ayant suivi la formation en ligne sur le dialogue social	Pourcentage	N/A	N/A	73,0 %	4.4.1.4	✓	S1			
Salariés utilisant Campus X chaque mois	Nombre		20 000	19 650	4.4.1.4	✓	S1			
Salariés formés à la Politique des Droits de l'Homme de Danone	Pourcentage			96,9 %	4.4.1.4	✓	S1			
Indice d'inclusion vs. pairs	Points au dessus des pairs	+2pts	+2pts	+2pts	4.1.4.5	✓	S1			
Score sur l'indice d'inclusion (basé sur l'enquête Danone *People Survey*)	Pourcentage	79,0 %	79,0 %	80,0 %	4.7.2.7					
Collaborateurs couverts par le programme Dan'Cares	Pourcentage	98,0 %	97,9 %	97,8 %	4.4.1.5	✓	S1		403-6	

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	Unité	2023	2024	2025	Chapitres du DEU 2025	Vérification externe	ESRS	SASB	GRI	Principe du Pacte Mondial des Nations Unies
Collaborateurs ayant accès à des programmes de développement des compétences du futur	Pourcentage	N/A	en cours	100 %	4.4.1.5	✓	S1			
Taux de participation des salariés éligibles à la DPS	Pourcentage		94,0 %	94,0 %	4.4.1.5	✓	S1			
Score d'engagement	Pourcentage		78,0 %	79,0 %	4.4.1.5	✓	S1			
Score d'engagement vs pairs	Points		+7pts	+6pts	4.4.1.5	✓	S1			
Connaissance des mécanismes d'alerte (DEL)	Pourcentage		> 80 %	> 85 %	4.4.1.5	✓	S1		"2-26	
Confiance dans les mécanismes d'alerte (DEL)	Pourcentage		81,0 %	86,0 %	4.4.1.5	✓	S1, G1		"2-26	
Perception que Danone défend les droits humains de manière responsable (selon la DPS)	Pourcentage	N/A	N/A	88,0 %	4.4.1.5	✓	S1		"2-24	
Nombre de plaintes fondées effectuées via la DEL	Nombre		156	273	4.4.1.5	✓	S1		"2-26	
dont plaintes relatives à des cas de discrimination et de harcèlement	Nombre		86	122	4.4.1.5	✓	S1		406-1	
dont autres plaintes	Nombre		70	151	4.4.1.5	✓	S1			
Montant des amendes, pénalités et indemnités liées à ces plaintes fondées	Montant en millions d'euros		–	0	4.4.1.5	✓	S1		"2-27	
Cas de violations graves des droits humains	Nombre		–	0	4.4.1.5	✓	S1		"2-27	
Montant des amendes, pénalités et indemnisations payées en lien avec des incidents graves en matière de droits humains	Montant en millions d'euros		0	0	4.4.1.5	✓	S1		"2-27	
Membres du Conseil d'Administration	Nombre	11	11	11	4.4.1.5	✓	S1		"2-9	
Femmes au sein du Conseil d'Administration	Pourcentage	44,0 %	44,0 %	44,0 %	4.4.1.5	✓	S1		405-1	
Membres du Comité Exécutif	Nombre	15	13	12	4.4.1.5	✓	S1		"2-9	
Femmes au sein du Comité Exécutif	Pourcentage	20,0 %	23,0 %	25,0 %	4.4.1.5	✓	S1		405-1	
Managers, directeurs et cadres exécutifs (hors Comité Exécutif)	Nombre	22 018	22 481	22 760	4.4.1.5	✓	S1		"2-9	
Femmes au sein des managers, directeurs et cadres exécutifs (hors Comité Exécutif)	Pourcentage	53,0 %	54,0 %	54,0 %	4.4.1.5	✓	S1		405-1	
Directeurs et cadres exécutifs (hors Comité Exécutif)	Nombre	1 657	1 742	1 805	4.4.1.5	✓	S1		"2-9	
Femmes au sein des directeurs et cadres exécutifs (hors Comité Exécutif)	Pourcentage	43,0 %	44,0 %	45,5 %	4.4.1.5	✓	S1		405-1	
Managers	Nombre	20 376	20 739	20 955	4.4.1.5	✓	S1			
Femmes au sein des managers	Pourcentage	53,0 %	54,0 %	55,0 %	4.4.1.5	✓	S1		405-1	
Salariés non-managers	Nombre	66 706	67 034	65 898	4.4.1.5	✓	S1			
Femmes au sein des salariés non-managers	Pourcentage	25,0 %	26,0 %	26,0 %	4.4.1.5	✓	S1		405-1	
Femmes au sein du total salariés	Pourcentage	32,0 %	33,0 %	33,0 %	4.4.1.5.	✓	S1		405-1	
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes selon la méthodologie du Danone Impact Journey	Pourcentage	2,1 %	1,1 %	1,1 %	4.4.1.5	✓	S1		401-2	
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes selon la méthodologie de la CSRD	Pourcentage		not disclosed	(8,0) %	4.4.1.5	✓	S1		401-2	
Pays dans lesquels la Politique Parentale mondiale a été mise en œuvre	Nombre	58	58	58	4.4.1.5	✓	S1		403-6	Principe 6
Salariés de Danone au niveau ou au-dessus du salaire décent (méthodologie Fair Wage Network)	Pourcentage		100 %	100 %	4.4.1.5	✓	S1		202-1	
Salariés de Danone couverts par les plans d'actionnariat salarié	Pourcentage		87,5 %	80,7 %	4.4.1.5	✓	S1		401-2	
Pays couverts par les plans d'actionnariat salarié	Nombre		48	48	4.7.2.7				401-2	
Accidents mortels	Nombre	3	2	0	4.4.1.5	✓	S1		403-9	Principe 3
Accidents avec au moins un jour d'arrêt de travail	Nombre	207	187	180	4.4.1.5	✓	S1		403-9	Principe 3
Taux de fréquence 1 (FR1)	Nombre	0,9	0,9	0,9	4.4.1.5	✓	S1		403-9	Principe 3
Taux de fréquence 2 (FR2)	Nombre	0,56	0,4	0,4	4.4.1.5	✓	S1		403-9	Principe 3
Taux de gravité	Nombre	0,03	0,02	0,02	4.7.2.7				403-9	Principe 3

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	Unité	2023	2024	2025	Chapitres du DEU 2025	Vérification externe	ESRS	SASB	GRI	Principe du Pacte Mondial des Nations Unies
Total des jours perdus	Nombre		5 492	4 374	4.4.1.5	✓	S1			
Salariés ayant bénéficié d'une couverture santé répondant pleinement aux critères définis par Dan'Cares		86 928	87 664	86 739	4.7.2.7				403-6	
Pays dont les salariés sont entièrement couverts par Dan'Cares	Nombre	58	52	52	4.7.2.7				403-6	
Salariés couverts par des conventions collectives à l'échelle du Groupe	Pourcentage	72,0 %	69,0 %	69,0 %	4.4.1.5	✓	S1		"2-30	
Salariés couverts par plus d'une convention collective en France	Nombre		9 109	9 175	4.4.1.5	✓	S1		"2-30	
Salariés permanents ayant suivi au moins une formation	Nombre	88 520	93 874	92 873	4.4.1.5	✓	S1			Principe 6
Nombre total d'heures de formation dispensées	Nombre	2 090 720	2 722 211	2 639 442	4.4.1.5	✓	S1			Principe 6
Salariés permanents formés	Pourcentage	100 %	100 %	100 %	4.4.1.5	✓	S1			Principe 6
Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé	Nombre d'heures de formation / Nombre de salariés	24	32	31	4.4.1.5	✓	S1		404-1	Principe 6
Accords-cadres conclus entre Danone et l'UITA	Nombre	9	9	9	4.4.2.2	✓	S2			Principe 3
Nouvelles préoccupations liées à la déforestation et/ou à des violations des droits humains :	Nombre		13	20	4.4.2.4	✓	S2		414-2	
dont les préoccupations concernant l'huile de palme	Nombre		8	14	4.4.2.4	✓	S2			
dont les préoccupations concernant d'autres matières premières	Nombre		5	6	4.4.2.4	✓	S2			
dont les préoccupations clôturées car non liées à la chaîne d'approvisionnement de Danone	Nombre			14	4.4.2.4	✓	S2			
dont les préoccupations faisant actuellement l'objet d'une enquête	Nombre			6	4.4.2.4	✓	S2			
Préoccupations suivies par le Groupe portées à son attention par les ONG	Nombre			9	4.4.2.4	✓	S2			
Part des fournisseurs (mesurée en pourcentage des dépenses) chez qui la Politique d'Approvisionnement Responsable a été déployée	Pourcentage	N/A	10,0 %	20,0 %	4.4.2.5	✓	S2			
Indicateur RESPECT n° 1 : Pourcentage des dépenses de Danone couvertes par le programme RESPECT	Pourcentage	69,0 %	70,8 %	85,6 %	4.4.2.5	✓	S2			
Entités fournisseurs enregistrées sur les plateformes Sedex ou EcoVadis	Nombre	3 511	3 159	3 553	4.4.2.5	✓	S2		414-2	Principes 7,8
Indicateur RESPECT n° 2 : taux de réalisation du plan d'audit SMETA annuel	Pourcentage	77,0 %	90,2 %	86,9 %	4.4.2.5	✓	S2			Principe 1
Indicateur RESPECT n° 3 : pourcentage d'audits SMETA ayant identifié des non-conformités critiques clôturés dans le délai défini par l'auditeur	Pourcentage	84,0 %	80,9 %	83,9 %	4.4.2.5	✓	S2	FB-PF-430a.2		Principe 1
Sites ayant réalisé un audit sur site ou en ligne selon le protocole SMETA ou SVA	Nombre		92	299	4.4.2.5	✓	S2		414-2	
Audits SMETA réalisés auprès des fournisseurs à l'initiative du Groupe ou de ses pairs	Nombre	541	531	691	4.4.2.5	✓	S2		414-2	Principe 1
Nombre total de non-conformités critiques identifiées par les audits SMETA, en lien avec :	Nombre	452	480	587	4.4.2.5	✓	S2	FB-PF-430a.2	414-2	Principe 1
Travail forcé	Pourcentage	1,3 %	2,7 %	– %	4.4.2.5	✓	S2			Principe 1
Travail forcé	Nombre			0	4.7.2.7				414-2	Principe 1
Travail des enfants	Pourcentage	0,7 %	0,4 %	0,7 %	4.4.2.5	✓	S2			Principe 1
Travail des enfants	Nombre		2	4	4.7.2.7				414-2	Principe 1
Santé et sécurité	Pourcentage	65,9 %	58,3 %	51,8 %	4.4.2.5	✓	S2			Principe 1
Santé et sécurité	Nombre		280	304	4.7.2.7				414-2	Principe 1

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	Unité	2023	2024	2025	Chapitres du DEU 2025	Vérification externe	ESRS	SASB	GRI	Principe du Pacte Mondial des Nations Unies
Discrimination	Pourcentage	1,1 %	0,6 %	0,1 %	4.4.2.5	✓	S2			Principe 1
Discrimination	Nombre		3	1	4.7.2.7				414-2	Principe 1
Liberté d'association et droit à la négociation collective	Pourcentage	– %	– %	0,1 %	4.4.2.5	✓	S2			Principe 1
Liberté d'association et droit à la négociation collective	Nombre	–	–	1	4.7.2.7				414-2	Principe 1
Horaires de travail et rémunération	Pourcentage	21,5 %	28,1 %	31,0 %	4.4.2.5	✓	S2			Principe 1
Horaires de travail et rémunération	Nombre			182	4.7.2.7				414-2	Principe 1
Pratiques environnementales	Pourcentage	6,6 %	5,8 %	5,3 %	4.4.2.5	✓	S2			Principe 1
Éthique des affaires	Pourcentage	– %	– %	0,9 %	4.4.2.5	✓	S2			Principe 1
Autres	Pourcentage	2,9 %	3,7 %	10,1 %	4.4.2.5	✓	S2			Principe 1
Déplacement communautaire ou accaparement de terres	Nombre		0	0	4.7.2.7				414-2	
Lait collecté auprès de producteurs sous contrat CPM – Europe	Pourcentage	37,0 %	38,0 %	54,0 %	4.4.2.4	✓	S2			
Lait collecté auprès de producteurs sous contrat CPM – États-Unis	Pourcentage	26,0 %	32,0 %	42,0 %	4.4.2.4	✓	S2			
Lait collecté auprès de producteurs sous contrat CPM – Monde	Pourcentage	23,0 %	24,0 %	30,0 %	4.4.2.4	✓	S2			
Visites conjointes de site effectuées par Danone et l'UITA pour vérifier l'application et la qualité des accords de dialogue social depuis 2009	Nombre	78	80	88	4.7.2.5					Principe 3
Part des fournisseurs de plastique couverts par le programme RESPECT (mesuré en pourcentage des dépenses)	Pourcentage	85,0 %	88,0 %	89,0 %	4.7.2.5					
Pays où les salariés de Danone ont maintenu une durée de travail hebdomadaire effective moyenne de 48h maximum par semaine	Pourcentage	87,0 %	84,6 %	85,7 %	4.7.2.7					
Taux de réussite des cours d'e-learning sur lsur le RGPD auprès de la population ciblée	Pourcentage			97,6 %	4.7.2.7					
Pays ayant mis en œuvre le Employee Assistance Program (EAP)	Pourcentage	38	39	54	4.7.2.7					
Alertes DEL comptabilisées dans la catégorie droits humains	Nombre	388	516	582	4.7.2.7				"2-26	
Pays d'où proviennent les alertes en termes de droits humains	Nombre	31	36	36	4.7.2.7				"2-26	
Alertes dans la catégorie « Mettre fin à l'exploitation »	Nombre	210	264	227	4.7.2.7				"2-26	
Alertes dans la catégorie « Conditions de travail décentes »	Nombre	178	241	341	4.7.2.7				"2-26	
Alertes liées à des problématiques de harcèlement, de comportement ou de discrimination	Pourcentage		82,7 %	79,0 %	4.7.2.7				"2-26	
Alertes clôturées durant l'année	Nombre	309	356	629	4.7.2.7				"2-26	
Alertes totalement ou partiellement fondées	Nombre		156	273	4.7.2.7				"2-26	
Alertes toujours sous enquête	Nombre	79	160	104	4.7.2.7				"2-26	
Alertes liées à l'environnement	Nombre	10	4	4	4.7.2.7				"2-26	
Alertes totalement ou partiellement fondées	Nombre		0	2	4.7.2.7				"2-26	
Alertes toujours sous enquête	Nombre		2	0	4.7.2.7				"2-26	
Alertes non fondées	Nombre			2	4.7.2.7				"2-26	
Total des alertes reçues à l'échelle mondiale	Nombre		1 118	1 356	4.7.2.7				"2-26	
Taux d'absentéisme	Pourcentage	2,9 %	3,0 %	2,9 %						Principe 3
Personnes en situation de handicap employées par Danone (dans les pays où il n'existe aucun obstacle juridique à la collecte de ces données)	Pourcentage		13,5 %	12,6 %					405-1	Principes 3, 6

4.8.4 INDICATEURS DE GOUVERNANCE

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	Unité	2023	2024	2025	Chapitres du DEU 2025	Vérification externe	ESRS	SASB	GRI	Principe du Pacte Mondial des Nations Unies
Cas soulevés à Danone sur des questions liées au personnel, à la corruption et à la fraude	Nombre	902	1 118	1 356	4.5.1.3	✓	G1		"2-26	Principe 10
Nouveaux tiers contrôlés au cours de l'exercice via la solution numérique de vérification des tiers dédiée de Danone, dont :	Nombre		38 682	36 422	4.5.1.3	✓	G1		414-2	
Nouveaux tiers contrôlés et approuvés	Pourcentage	99,0 %	91,8 %	94,1 %	4.5.1.3	✓	G1		414-1	
Nouveaux tiers contrôlés approuvés avec des réserves	Pourcentage	1,1 %	1,8 %	1,2 %	4.5.1.3	✓	G1		414-1	
Nouveaux tiers contrôlés rejetés	Pourcentage	0,2 %	0,2 %	0,3 %	4.5.1.3	✓	G1		414-1	
Tiers en cours de vérification	Pourcentage		6,2 %	4,4 %	4.5.1.3	✓	G1		414-1	
Condamnations ou amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Nombre		0	0	4.5.1.3	✓	G1		205-3	
Salariés ayant suivi l'*e-learning* sur les principes fondamentaux de la conduite des affaires et de la conformité	Pourcentage		98,0 %	99,0 %	4.5.1.3	✓	G1		205-2	
Pays qui tiennent à jour un registre détaillé des interactions avec des agents gouvernementaux	Pourcentage		75,0 %	81,2 %	4.5.1.3	✓	G1			
Entités ayant engagé un dialogue avec des décideurs politiques ou des parties prenantes pour influencer les politiques publiques et le cadre réglementaire	Pourcentage		87,0 %	93,7 %	4.5.1.3	✓	G1			

4.8.5 INDICATEURS LIÉS AUX FONDS SOCIAUX

		Historique des performances					Référence à des normes et cadres externes			
Indicateurs clés de performance (KPI)	Unité	2021	2024	2025	Chapitres du DEU 2025	Vérification externe	ESRS	SASB	GRI	Principe du Pacte Mondial des Nations Unies
DANONE COMMUNITIES										
Montant total des actifs sous gestion détenus par la SICAV Danone *Communities*	Montant en millions d'euros	75,3	78,4	76,3	4.1.6.1				201-1	Principe 9
Fonds Danone *Communities* détenu par Danone	Pourcentage de participation		20,0 %	20,8 %	4.1.6.1					
Fonds Danone *Communities* détenu par les salariés	Pourcentage de participation	42,0 %	47,0 %	48,2 %	4.1.6.1					Principe 9
Fonds Professionnel Spécialisé détenu directement par Danone	Pourcentage de participation	72,0 %	72,0 %	72,0 %	4.1.6.1					
Entreprises sociales financées par le fonds Danone *Communities*	Nombre	20	16	16	4.1.6.1					Principe 9
Pays dans lesquels ces entreprises sont implantées	Nombre	25	22	24	4.1.6.1					Principe 9
Volume d'investissement total de Danone *Communities* (Danone et co-investisseurs)	Montant en millions d'euros	17,4	17,9	18,4	4.1.6.1					
Personnes ayant obtenu un accès à l'eau potable grâce à Danone *Communities* et au W2AF	Nombre de millions de personnes	12,7	20,8	24,7	4.1.6.1				203-2	
Eau potable saine accessible aux populations du monde entier grâce à Danone *Communities* et au W2AF	Milliards de litres	4,6	8,2	10,6	4.1.6.1				203-2	
DANONE *ECOSYSTEM*										
Projets développés par Danone *Ecosystem* depuis sa création	Nombre	92	102	104	4.1.6.2					Principe 9
Partenaires travaillant avec Danone *Ecosystem*	Nombre	84	92	92	4.1.6.2					Principe 9
Projets actifs soutenus par Danone *Ecosystem*	Nombre			13	4.1.6.2					
FONDS *LIVELIHOODS*										
Fonds Carbone *Livelihoods* #1 – volume d'investissement total (Danone et co-investisseurs)	Montant en millions d'euros	45,9	45,9	45,9	4.1.6.3	✓			201-1	Principe 9
Montant investi par Danone	Montant en millions d'euros		16,7	16,7	4.1.6.3	✓			201-1	
Fonds Carbone *Livelihoods* #1 – nombre total de projets validés	Nombre	9	9	7	4.1.6.3	✓				Principe 9
Fonds Carbone *Livelihoods* #2 – volume d'investissement total (Danone et co-investisseurs)	Montant en millions d'euros	65,8	65,8	65,8	4.1.6.3	✓			201-1	Principe 9
Montant investi par Danone	Montant en millions d'euros		25	25	4.1.6.3	✓			201-1	
Fonds Carbone *Livelihoods* #2 – nombre total de projets validés	Nombre	8	9	9	4.1.6.3	✓				Principe 9
Fonds *Livelihoods* pour l'Agriculture Familiale – volume d'investissement total (Danone et co-investisseurs)	Montant en millions d'euros	45,9	36,0	33,9	4.1.6.4	✓			201-1	Principe 9
Montant investi par Danone	Montant en millions d'euros		15	30	4.1.6.4	✓			201-1	
Nombre de projets actifs du Fonds *Livelihoods* pour l'Agriculture Familiale	Nombre	8	9	11	4.1.6.4	✓				Principe 9

5

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 ORGANES DE GOUVERNANCE 372

Conseil d'Administration 373

Comité d'audit 391

Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance 392

Comité CSR 394

Comité Exécutif 395

Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF 395

5.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS 396

5.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE 408

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2026 408

Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration pour 2026 414

Politique de rémunération des Administrateurs pour 2026 415

Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux pour 2025 416

5.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME 428

Group Performance Shares (GPS) 428

5.5 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF 457

Nombre d'actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif 457

Transactions sur les titres DANONE 457

5.6 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 458

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 458

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale 458

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale 458

Conformément aux articles L. 225-37, L. 225-37-4 et L. 22-10-10 du Code de commerce, les développements ci-après intègrent le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, sur la composition du Conseil d'Administration et sur les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux.

Conformément à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, la Société déclare se référer volontairement au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en décembre 2022 (Code AFEP-MEDEF). Par ailleurs, au regard de l'alinéa 7 de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce intégré à la suite de l'ordonnance n °2023-1142 du 6 décembre 2023, il est précisé que la description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière est détaillée au chapitre 1.7 Environnement de contrôle du présent Document d'Enregistrement Universel.

Ce rapport, inspiré notamment des commentaires recueillis lors du dialogue mené avec les actionnaires de Danone tout au long de l'année, a été élaboré après des diligences effectuées notamment par la Direction Juridique en étroite collaboration avec la Direction Ressources Humaines et la Direction Financière. Il a fait l'objet d'une présentation préalable au Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance le 30 janvier 2026 et a ensuite été approuvé par le Conseil d'Administration le 19 février 2026.

5.1 ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

CONSEIL D'ADMINISTRATION 373
Le Conseil d'Administration en 2025 373
Structure de gouvernance 375
Composition du Conseil d'Administration et des Comités 379
Fonctionnement du Conseil d'Administration 385
Activité et travaux du Conseil d'Administration 389

COMITÉ D'AUDIT 391
Composition au 31 décembre 2025 391
Missions 391
Activité et travaux du Comité d'Audit 391

COMITÉ NOMINATION, RÉMUNÉRATION ET GOUVERNANCE 392
Composition au 31 décembre 2025 392
Missions 392
Activités et travaux du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance 393

COMITÉ CSR 394
Composition au 31 décembre 2025 394
Missions 394
Activité et travaux du Comité CSR 394

COMITÉ EXÉCUTIF 395
Rôle 395
Composition au 1er mars 2026 395

APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF 395

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration en 2025

89 %
TAUX D'INDÉPENDANCE *

56 %
DIVERSITÉ / NATIONALITÉ NON-FRANÇAISE *

44 %
TAUX DE FÉMINISATION *

CONSEIL D'ADMINISTRATION

11
MEMBRES

Dont
- **8** Administrateurs indépendants, y compris le Président et l'Administrateur Référent
- **2** Administrateurs représentant les salariés
- **1** Administrateur non-indépendant, le Directeur Général

97 %
PARTICIPATION

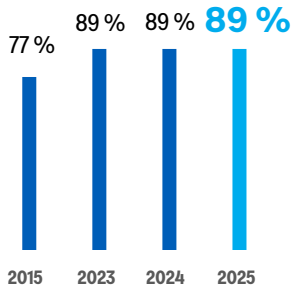
7
RÉUNIONS

COMITÉ D'AUDIT
3 MEMBRES
- **100 %** PARTICIPATION
- **5** RÉUNIONS

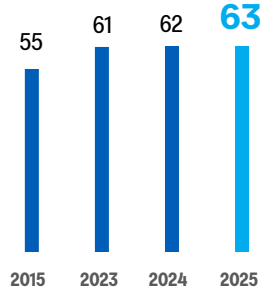
COMITÉ NOMINATION, RÉMUNÉRATION ET GOUVERNANCE
3 MEMBRES
- **100 %** PARTICIPATION
- **5** RÉUNIONS

COMITÉ CSR
4 MEMBRES
- **94 %** PARTICIPATION
- **4** RÉUNIONS

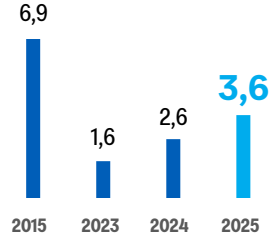
TAUX D'INDÉPENDANCE*



ÂGE MOYEN DES ADMINISTRATEURS *(ans)**



DURÉE MOYENNE DES MANDATS *(ans)**



* *Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux dispositions légales, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans ce calcul.*

Composition au 31 décembre 2025 : 11 Administrateurs

Depuis la fin de son renouvellement, effectué entre 2021 et 2023, le Conseil d'Administration est composé à 89 % d'Administrateurs indépendants et notamment d'experts reconnus du marché des biens de consommation exerçant ou ayant exercé des fonctions avec des responsabilités du plus haut niveau au sein de grands groupes internationaux. La diversité et la complémentarité des expériences et des expertises des Administrateurs leur permettent une compréhension fine et approfondie des enjeux de Danone.

	Informations personnelles						Position au Conseil				Participation à des comités du Conseil		
Nom	Genre	Âge	Nationalité	Principale fonction	Nombre d'actions DANONE	Nombre de mandats dans des sociétés cotées hors Groupe	Indépendance	Première nomination au Conseil	Date de fin de mandat d'Administrateur [a]	Années au sein du Conseil	Audit	Nomination, Rémunération et Gouvernance	CSR
DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF													
Antoine de SAINT-AFFRIQUE	♀	61	Française	Directeur Général de Danone	28 326	1		2022	2028	3			
ADMINISTRATEURS													
Gilles SCHNEPP	♂	67	Française	Président du Conseil d'Administration de Danone	5 000	–	✓	2020	2029 [b]	5			
Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET	♀	63	Française	Administratrice Référente de Danone	2 000	1	✓	2022	2029 [b]	3		P	
Gilbert GHOSTINE	♂	65	Libanaise et canadienne	Président du Conseil d'Administration de Sandoz	3 000	1	✓	2022	2027	3	●		●
Lise KINGO	♀	64	Danoise	Administratrice de sociétés	2 000	2	✓	2022	2027	3			P
Patrice LOUVET	♂	61	Américaine et française	Président et Directeur Général de Ralph Lauren Corporation	2 000	1	✓	2022	2028	3		●	
Sanjiv MEHTA	♂	65	Indienne	Administrateur de sociétés	2 000	2	✓	2023	2029 [b]	2	●		
Géraldine PICAUD	♀	55	Française	Directrice Générale de SGS	2 000	1	✓	2022	2028	3	P		
Susan ROBERTS	♀	68	Britannique, canadienne et américaine	Doyenne Associée pour la recherche fondamentale au sein de Dartmouth College	2 000	–	✓	2022	2028	3			●
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS													
Frédéric BOUTEBBA	♂	58	Française	Administrateur représentant les salariés	1 [c]	–	N/A	2016	2029 [d]	9		●	
Bettina THEISSIG	♀	63	Allemande	Administratrice représentant les salariés	1 [c]	–	N/A	2014	2029 [d]	11			●

(a) Date de l'Assemblée Générale.
(b) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.
(c) Action attribuée dans le cadre du programme « One Share ».
(d) Les mandats des deux Administrateurs représentant les salariés ont été renouvelés pour trois ans, par les instances représentatives du personnel en janvier et février 2026, conformément aux dispositions légales et statutaires.

Présidence d'un comité : P
Membre d'un comité : ●

En application de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 et conformément aux statuts de la Société, deux Administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil, respectivement nommés par le Comité Groupe France et par le Comité d'Entreprise Européen. De plus, un membre du Comité Social et Économique, assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative. Par ailleurs Franck RIBOUD est Président d'Honneur depuis 2017 (voir paragraphe *Présidence d'Honneur* ci-après).

Structure de gouvernance

Danone dispose d'un mode de gouvernance adapté à ses spécificités et son histoire, et s'inscrit dans une démarche constante de progrès.

Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

Le 14 mars 2021, le Conseil d'Administration a procédé à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général en nommant Gilles SCHNEPP en qualité de Président du Conseil, en mettant en place une Direction Générale provisoire et en entamant un processus de recherches de Directeur Général. À l'issue de ce processus de sélection externe piloté par le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, avec l'aide d'un cabinet de recrutement de renommée internationale, le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance a décidé à l'unanimité le 17 mai 2021, de confier à compter du 15 septembre 2021, les fonctions de Directeur Général à Antoine de SAINT-AFFRIQUE.

Cette dissociation des fonctions permet à Danone de bénéficier à la fois de l'expertise et de l'expérience en matière de gouvernement d'entreprise de Gilles SCHNEPP et des compétences managériales et opérationnelles reconnues d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE.

Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a renouvelé Gilles SCHNEPP dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration, sous réserve du renouvellement de son mandat d'Administrateur par l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

Présidence du Conseil d'Administration

Missions et pouvoirs du Président

Conformément aux statuts de la Société et au règlement intérieur du Conseil d'Administration, le Président du Conseil d'Administration :

- convoque les réunions du Conseil d'Administration et en fixe l'ordre du jour ;
- prépare, organise et dirige les travaux du Conseil dont il anime les débats ;
- veille au bon fonctionnement du Conseil ;
- supervise l'intégration des nouveaux Administrateurs ;
- s'assure que les Administrateurs soient en mesure de remplir leur mission et notamment bénéficient du niveau d'information adéquat en amont des réunions du Conseil et veille à ce qu'ils aient la possibilité de rencontrer les cadres dirigeants ainsi que les Commissaires aux comptes de Danone ;
- peut rencontrer ponctuellement des investisseurs pour échanger notamment sur des sujets de gouvernance ;
- prend le soin de développer et d'entretenir une relation confiante et régulière entre le Conseil et la Direction Générale, afin de garantir la permanence et la continuité de la mise en œuvre par celle-ci des orientations stratégiques définies par le Conseil.

Travaux du Président en 2025

En 2025, Gilles SCHNEPP, Président du Conseil d'Administration, a notamment :

- supervisé l'élaboration de l'ordre du jour des réunions du Conseil au regard de l'actualité de Danone, des dossiers clés en cours, de l'environnement du Groupe et des demandes des Administrateurs ; il s'est assuré que ces derniers ont disposé de la meilleure information possible ;
- animé activement les réunions du Conseil, a assisté à l'ensemble des réunions des Comités du Conseil et a également participé aux réunions du Comité de Mission ;
- rencontré individuellement chacun des Administrateurs pour évoquer notamment leur contribution individuelle dans le cadre de l'évaluation annuelle du Conseil ;
- pris part, aux côtés de l'Administratrice Référente, à l'animation de 5 réunions des Administrateurs indépendants ; ce temps d'échanges, désormais instauré avant la plupart des réunions du Conseil d'Administration, n'avait auparavant lieu que deux fois par an ;
- contribué au dialogue actionnarial, en rencontrant directement certains actionnaires ; il a également échangé avec les membres du conseil de surveillance du FCPE « Fonds Danone », le fonds d'actionnariat salarié ; ces échanges ont notamment permis de renforcer le dialogue avec les salariés actionnaires de Danone ;
- participé à plusieurs grands événements de l'entreprise, notamment l'inauguration du nouveau siège de Danone à Paris ; il a aussi pris part à la journée dédiée au lancement du Laboratoire OneBiome, au sein du centre international de Recherche & Innovation à Saclay.

Enfin, tout au long de l'année, il a entretenu un dialogue, direct et de manière hebdomadaire avec le Directeur Général et un dialogue régulier avec l'Administratrice Référente, mais aussi avec des membres du Comité Exécutif et certains cadres de Danone, permettant la coordination étroite entre la Direction Générale et le Conseil d'Administration.

Direction Générale

Antoine de SAINT-AFFRIQUE est Directeur Général depuis le 15 septembre 2021. Le 25 février 2025, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration a décidé de renouveler Antoine de SAINT-AFFRIQUE dans ses fonctions de Directeur Général, sous réserve du renouvellement de son mandat d'Administrateur par l'Assemblée Générale. Le renouvellement dudit mandat ayant été approuvé par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 à 98,88 %, le mandat de Directeur Général d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE a donc été renouvelé pour trois ans, la durée de son mandat d'Administrateur, conformément aux statuts.

Missions et pouvoirs du Directeur Général

Conformément aux dispositions légales et aux statuts de la Société, le Directeur Général dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Directeur Général dirige les activités de la Société et pilote, avec l'appui du Comité Exécutif, la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques approuvées par le Conseil d'Administration.

Il communique en toute transparence avec les Administrateurs et les tient régulièrement informés de la marche de la Société et de ses performances.

Limitation des pouvoirs du Directeur Général

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit des limitations aux pouvoirs de la Direction Générale. Ainsi, le Conseil d'Administration doit approuver les projets d'investissements stratégiques, et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement les résultats de Danone, la structure de son bilan ou son profil de risques.

Le Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour les opérations suivantes :

Nature des opérations	Seuils basés sur les chiffres consolidés de Danone
Acquisitions ou cessions de titres et/ou d'actifs, partenariats ou joint-ventures (en numéraire ou par apport d'actifs, réalisé en une ou plusieurs fois)	Toute opération d'un montant supérieur à 250 millions d'euros pour la part du Groupe
Réorganisations internes	Tout projet de réorganisation dont le coût global pour la part du Groupe dépasse 100 millions d'euros
Investissements (CapEx)	Seuil de 250 millions d'euros pour la part du Groupe

De plus, le Directeur Général doit systématiquement informer le Conseil d'Administration des opérations suivantes :

Nature des opérations	Seuils basés sur les chiffres consolidés de Danone
Autres investissements, incluant les engagements hors bilan donnés par Danone	Seuil de (a) 250 millions d'euros par an, ou (b) 50 millions d'euros par an et supérieur à 7 ans, pour la part du Groupe

Conseil d'Administration

Conformément aux statuts de la Société et au règlement intérieur du Conseil d'Administration, le Conseil, organe collégial, exerce les pouvoirs dévolus par la loi et agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de Danone. Il détermine les orientations stratégiques de l'activité de Danone et veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme par le Groupe, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Le Conseil d'Administration, dans le cadre de son action, examine la performance économique tout en poursuivant la réalisation de sa raison d'être et des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux intégrés dans les statuts de la Société depuis l'adoption du statut de Société à Mission par l'Assemblée Générale en 2020. Ainsi, il prend en considération à la fois les impacts financiers et également les conséquences sociales, sociétales et environnementales de ses décisions sur les différentes parties prenantes de la Société.

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins cinq fois par an. Il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns. Tous les membres du Conseil sont impliqués dans les débats et sont force de proposition.

Afin de préparer et éclairer ses travaux, le Conseil d'Administration peut décider la création d'un ou plusieurs Comités spécialisés dont il fixe la composition, les attributions et règles de fonctionnement, et qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Les Comités sont composés uniquement d'Administrateurs nommés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance et désignés à titre personnel.

Administrateur Référent

L'Administrateur Référent est nommé par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, parmi les Administrateurs indépendants. Sa désignation est obligatoire lorsque les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont réunies. Alors même que les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général ont été dissociées, le Conseil d'Administration a jugé utile le maintien de cette fonction notamment dans le souci de maintenir un dialogue actionnarial renforcé en particulier concernant les questions de gouvernance.

Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET est Administratrice Référente depuis le 26 avril 2022. Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a renouvelé Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET dans ses fonctions d'Administratrice Référente, sous réserve du renouvellement de son mandat d'Administratrice par l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

Missions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, l'Administrateur Référent :

- peut proposer au Président des points complémentaires à l'ordre du jour et peut exiger du Président la convocation du Conseil sur un ordre du jour déterminé ;
- préside les réunions du Conseil en l'absence du Président ;
- participe au processus de recrutement des Administrateurs ;
- convoque, préside et anime au moins une fois par an une réunion des Administrateurs indépendants et informe le Directeur Général des conclusions de ces réunions ;
- prévient la survenance de situations de conflits d'intérêts ;
- veille au respect du règlement intérieur du Conseil et des principes/recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- supervise le processus d'évaluation du Conseil, y compris celui du Président ;
- est le point de contact privilégié pour les actionnaires concernant les sujets de responsabilité du Conseil et de gouvernance et se rend disponible pour rencontrer les actionnaires ;
- a vocation à être nommé Président du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance ;
- supervise la préparation du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, dont celui du Président et du Directeur Général, ainsi que le processus de recrutement des Administrateurs.

Moyens

L'Administrateur Référent :

- a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, dans l'exercice de ses attributions, demander la réalisation d'études techniques externes, aux frais de la Société ;
- est régulièrement informé des événements majeurs de l'activité de la Société ;
- peut rencontrer, à sa demande, et après information du Président et du Directeur Général, les dirigeants opérationnels ou fonctionnels de Danone ;
- peut requérir l'assistance du secrétariat du Conseil pour l'exercice de sa mission.

Compte-rendu

L'Administrateur Référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'Administration. Lors des Assemblées Générales, il peut rendre compte de son action sur proposition du Président ou de sa propre initiative.

Travaux de l'Administratrice Référente en 2025

En 2025, Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET, Administratrice Référente et Présidente du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, a notamment :

- participé à l'échange annuel sur l'évolution du plan de succession à court, moyen et long terme du Directeur Général et du Président du Conseil et la revue des membres du Comité Exécutif ;
- supervisé l'évaluation du fonctionnement et de la performance du Conseil d'Administration réalisée fin 2025 sous la forme d'une évaluation interne *via* un questionnaire ; les conclusions de cette évaluation sont publiées dans la section *Évaluation* ci-dessous ;
- participé à une visite de terrain avec les équipes de Nutrition Spécialisée en Italie ;
- co-animé aux côtés du Président du Conseil d'Administration, 5 réunions des Administrateurs indépendants, consacrées notamment au fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités et au programme de travail du Conseil ; une session a notamment été dédiée à l'évaluation de la performance du Directeur Général et une autre à l'examen du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
- échangé avec les représentants des porteurs de parts au conseil de surveillance du FCPE « Fonds Danone », le fonds d'actionnariat salarié ; ces discussions ont permis de consolider le dialogue avec les salariés actionnaires de Danone ;
- pris part au dialogue actionnarial, avec la conduite d'un *roadshow* gouvernance en novembre et décembre 2025, au cours duquel l'Administratrice Référente a rencontré une quinzaine d'investisseurs représentant près de 40 % du capital de Danone (pour plus de détails concernant ces échanges se référer à la section *Dialogue actionnarial* ci-après) ; l'Administratrice Référente a fait un compte-rendu aux Administrateurs des échanges tenus avec ces investisseurs.

Enfin, Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET a entretenu des liens étroits avec le Président, les Administrateurs, ainsi qu'avec la Direction Générale et différents cadres de Danone.

Présidence d'Honneur

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit la possibilité pour le Conseil d'élire (i) un ou plusieurs Vice-Présidents choisis parmi ses membres et de nommer, à titre honorifique, (ii) un Président d'Honneur choisi parmi les anciens Présidents du Conseil d'Administration et, (iii) au maximum deux Vice-Présidents Honoraires choisis parmi les Administrateurs ou anciens Administrateurs.

Franck RIBOUD, Président-Directeur Général de Danone durant 18 années (1996-2014) puis Président du Conseil jusqu'en 2017, a été nommé, cette même année et pour une durée indéterminée, Président d'Honneur afin de saluer son inestimable contribution aux travaux du Conseil.

Conformément aux dispositions du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, lorsqu'il n'est pas Administrateur, le Président d'Honneur ne dispose d'aucun pouvoir mais peut être ponctuellement invité à participer aux séances du Conseil avec une voix consultative. En outre, le Président d'Honneur peut, à la demande du Président ou du Directeur Général, partager son expérience et témoigner auprès des équipes de Danone. Il peut également être amené à représenter Danone auprès, notamment, de ses partenaires historiques, et à participer aux grands événements du Groupe.

Le règlement intérieur prévoit également en tant que de besoin, que l'ensemble des règles déontologiques applicables aux Administrateurs notamment en termes de confidentialité et de réglementation abus de marché s'appliquent également au Président d'Honneur. La participation effective du Président d'Honneur aux réunions du Conseil d'Administration doit être mentionnée dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise. Franck RIBOUD, dont le mandat d'Administrateur a pris fin en avril 2022, n'a participé à aucune des réunions du Conseil d'Administration tenues depuis cette date.

À toutes fins utiles, il est précisé que les fonctions de Président d'Honneur ne donnent lieu au versement d'aucune rémunération.

Équilibre dans la répartition des pouvoirs

En complément de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, l'équilibre des pouvoirs est assuré par les mécanismes suivants :

- l'attribution de la présidence du Conseil d'Administration à un Administrateur indépendant ;
- la présence d'un Administrateur Référent indépendant dont les missions, moyens et responsabilités sont détaillés au paragraphe *Administrateur Référent* ci-avant ;
- un taux d'indépendance élevé au sein du Conseil d'Administration, s'élevant à 89 % au 31 décembre 2025, lui permettant d'exercer pleinement ses fonctions de contrôle de l'exécutif ;
- un Conseil composé d'Administrateurs très engagés, exerçant ou ayant exercé des responsabilités au plus haut niveau dans de grands groupes internationaux ;
- un Conseil composé d'un grand nombre d'experts reconnus du marché des biens de consommation (FMCG) ;
- l'examen libre et indépendant des sujets étudiés par le Conseil, les travaux en Comités permettant aux Administrateurs d'approfondir certains sujets et d'être en prise directe avec les équipes de Danone ;
- la composition des Comités du Conseil, tous présidés par des Administrateurs indépendants et les attributions de ces Comités ;
- la politique de diversité de la composition du Conseil, qui vise la variété et complémentarité des profils en termes de genre, de nationalité, d'expertises et d'expérience ;
- la pleine implication des Administrateurs dans les travaux et débats du Conseil et des Comités, qui se traduit notamment par un taux de participation élevé aux réunions (voir section *Assiduité des Administrateurs en 2025* ci-après) ;
- la tenue régulière de réunions des Administrateurs indépendants, organisées par l'Administrateur Référent aux côtés du Président du Conseil, permettant d'échanger de façon libre et spontanée sur tout sujet souhaité, et de nourrir le dialogue régulier de l'Administrateur Référent avec le Président et le Directeur Général ;
- les limitations imposées au Directeur Général en vertu du règlement intérieur du Conseil, décrites ci-avant.

Plan de succession

Principes généraux

Chaque année, le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance supervise de manière proactive et structurée le plan de succession du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration, des Présidents des Comités du Conseil et du Comité de Mission ainsi que de l'Administrateur Référent. Il revoit également le plan de succession des membres du Comité Exécutif. Dans ce cadre, le Président du Conseil d'Administration est étroitement associé aux travaux du Comité, aux côtés du Directeur Général, afin de garantir la cohérence du plan de succession avec la stratégie et les besoins actuels comme futurs de la Société.

Ce processus, inclut notamment l'examen annuel d'un plan de succession détaillé couvrant deux dimensions :

- un plan de succession en cas de vacance imprévue (tel qu'un décès, une démission ou une incapacité subite) ;
- un plan de succession long terme permettant de gérer avec anticipation la fin des mandats du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et de l'Administrateur Référent ; et d'identifier à la fois les talents internes ou externes, avec une vision stratégique des évolutions possibles des principaux postes clés.

Le Conseil d'Administration est régulièrement informé de l'avancement du plan et des révisions qui y sont apportées. Il dispose également dans le cadre de son évaluation annuelle, d'une opportunité de se prononcer sur le plan de succession grâce à des questions dédiées à ce thème.

En 2025, la revue annuelle du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux a été conduite par le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance lors de sa réunion du 10 octobre 2025 et par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 27 octobre 2025. Le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance a notamment mené un travail approfondi et structuré, incluant non seulement l'analyse des scénarios de succession pour les fonctions concernées, mais également un examen large du vivier de talents clés de Danone. Cette revue a permis d'apprécier la profondeur des ressources internes disponibles, d'identifier les profils dont le développement doit être soutenu ainsi que les expertises critiques pour assurer la continuité et la stabilité du *leadership*. Elle s'inscrit dans un cycle de succession rigoureux, associant étroitement la Direction Générale et les équipes Ressources Humaines, et intégrant des perspectives croisées entre zones et fonctions. Par cette démarche globale, le Comité veille à ce que Danone dispose, en permanence, d'un vivier solide, diversifié et aligné avec les besoins futurs du Groupe.

Plan de succession en cas de vacance imprévue ou accélérée (décès, démission ou empêchement)

Ce plan, réexaminé chaque année par le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, établit un dispositif visant à répondre efficacement aux potentielles situations qui entraîneraient une vacance imprévisible ou accélérée des fonctions de Président du Conseil d'Administration, de Directeur Général, d'Administrateur Référent mais également de Président de Comités du Conseil et du Comité de Mission. Ce dispositif couvre les situations de vacance temporaires comme permanentes et inclut l'identification de remplaçants intérimaires ou potentiellement définitifs, dans le respect d'une stricte confidentialité. Il fait l'objet d'une révision régulière et est adapté, le cas échéant, à l'évolution du contexte et aux besoins de la Société.

En cas de survenance d'un événement spécifique, le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance devra se réunir de nouveau afin de revoir la pertinence des précédentes recommandations et présentera sa recommandation finale au Conseil d'Administration.

Plan de succession à long terme

Le plan de succession à long terme examiné par le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance afin de préparer la nomination du Président, du Directeur Général et de l'Administrateur Référent, en raison d'un départ à la retraite ou de l'échéance d'un mandat, s'articule autour des éléments suivants :

- une confidentialité stricte du processus mis en place ;
- la détermination des principaux critères d'expertises attendus pour le profil recherché ainsi que les compétences relationnelles essentielles ;
- un accompagnement par un prestataire externe spécialisé dans le recrutement de dirigeants de sociétés cotées et internationales ;
- une prise en considération à la fois de candidatures internes et externes dans une logique d'ouverture, de complémentarité et de comparaison ;
- des échanges avec le dirigeant sortant, si cela est pertinent afin de recueillir son avis sur les candidats envisagés et leur adéquation avec les besoins de la fonction et de Danone ;
- une analyse des profils en termes de compétences et d'expertises grâce à un examen approfondi des qualifications et du savoir-faire des candidats permettant de garantir leur capacité à relever les défis spécifiques de la fonction ;
- une évaluation de la cohérence des profils avec les valeurs du Groupe afin de s'assurer que les candidats pressentis partagent et incarnent les valeurs spécifiques à Danone ;
- les différents éléments de ce plan sont revus de manière annuelle par le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.

Dialogue actionnarial

La Société, principalement par l'intermédiaire du Directeur Général, du Directeur financier, ainsi que de l'équipe Relations Investisseurs, conduit un dialogue régulier avec ses actionnaires et les agences de conseil en vote, notamment lors de rencontres et d'événements dédiés, tels que les annonces des résultats financiers et les Séminaires Investisseurs. Elle diffuse les différentes présentations effectuées lors de ces rencontres et événements sur son site internet : www.danone.com (Investisseurs/Publications & Événements/Événements et Séminaires Investisseurs). Au-delà de ces rencontres, l'équipe Relations Investisseurs interagit, tout au long de l'année, de façon régulière, avec les investisseurs et actionnaires de Danone.

En outre, l'Administrateur Référent est l'interlocuteur privilégié des investisseurs pour les sujets relatifs à la gouvernance de Danone, même si le Président du Conseil d'Administration peut également être amené à échanger ponctuellement avec les investisseurs lorsque cela apparaît opportun.

Comme les années précédentes, l'Administratrice Référente a rencontré au cours de l'automne 2025 une quinzaine d'investisseurs représentant près de 40 % du capital afin d'échanger sur les sujets gouvernance. Les discussions ont porté sur la composition du Conseil, en particulier en matière d'expertises des Administrateurs. Les investisseurs ont aussi souhaité mieux comprendre les thèmes clés examinés par le Conseil en 2025, ainsi que son niveau d'implication dans l'analyse des risques stratégiques, les opérations de fusions acquisitions, le suivi de la performance opérationnelle par zone, et les enjeux liés à l'intelligence artificielle et la cybersécurité.

Les discussions ont également porté sur la nouvelle organisation du Groupe en trois grandes zones géographiques à compter de janvier 2026, l'évolution de l'équipe de direction et les processus de succession associés. Les plans de successions du Directeur Général et des Administrateurs ont aussi été évoqués.

De plus, les échanges ont porté sur les dernières évaluations du Conseil d'Administration, l'évaluation externe réalisée fin 2023 et une auto-évaluation menée fin 2024, ses résultats et les nouvelles pratiques mises en place pour répondre aux attentes des Administrateurs.

Enfin, les discussions ont porté sur les critères de la rémunération variable annuelle et long terme du Directeur Général, notamment en matière sociale et environnementale, ainsi que sur l'attractivité des rémunérations de l'équipe de direction.

Ce dialogue s'est poursuivi début 2026, notamment en amont de l'Assemblée Générale. Ainsi, à la suite d'échanges avec des investisseurs, la Société a fait évoluer les conditions de performance en matière de durabilité applicables à la rémunération variable annuelle du Directeur Général et aux GPS (*Group performance share*s) pour 2026. En particulier, le nombre de conditions en matière de durabilité de la rémunération variable annuelle a été réduit et la condition relative à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (déjà présente pour les GPS) a été remplacée par une condition liée à l'agriculture régénératrice. Par ailleurs, une nouvelle condition sociale, liée au déploiement du programme *Dan'Life* au sein du Groupe, a été introduite parmi les critères de performance des GPS 2026. Ces deux conditions sont directement issues de la feuille de route de Danone en matière de durabilité (Danone Impact Journey – Phase 2) et continuent ainsi d'assurer l'alignement de la rémunération des dirigeants avec la stratégie de durabilité du Groupe.

Composition du Conseil d'Administration et des Comités

Principes directeurs de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

Politique de diversité du Conseil d'Administration et de ses Comités

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-10 2° du Code de commerce et 7.2 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration porte une attention particulière à sa composition, notamment pour assurer sa diversité et celle de ses Comités, considérant qu'elle est source de dynamisme, de créativité et de performance et qu'elle renforce la qualité des débats et des décisions du Conseil. Cette ambition, entreprise depuis plusieurs années, a conduit à la modification sensible de la composition du Conseil d'Administration pour atteindre une représentation équilibrée, notamment en matière d'indépendance, de genre, d'expertise, d'âge et d'ancienneté de ses membres.

La politique du Conseil en matière de diversité de sa composition et de celle de ses Comités vise également à assurer la promotion d'une variété de culture, d'expertise, d'expérience, de nationalité, et de garantir que les missions du Conseil sont accomplies en toute indépendance et objectivité et de façon collégiale dans un esprit d'ouverture.

À chaque réunion, le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance examine la composition des Comités et du Conseil d'Administration, et en informe ce dernier. Par ailleurs, le Conseil d'Administration veille régulièrement à l'adéquation de cette composition avec sa politique de diversité, en s'appuyant sur les recommandations du Comité pour ajuster les équilibres nécessaires.

La réflexion d'ensemble sur la diversité et les qualités requises pour la composition du Conseil est formalisée ci-dessous.

Critères	Objectifs	Résultats au 31 décembre 2025
Taille du Conseil d'Administration	Une composition du Conseil d'Administration resserrée afin notamment de faciliter les discussions lors des réunions et de renforcer la cohésion de ses membres.	Le Conseil d'Administration est composé de 11 membres, dont 2 Administrateurs représentants les salariés.
Représentation équilibrée des femmes et des hommes	Une représentation équilibrée des femmes et des hommes avec un minimum de 40 % d'Administrateurs d'un même genre.	Le Conseil est composé de 4 femmes dont l'Administratrice Référente, soit un taux de féminisation de 44 % [(a)] au-delà des exigences légales. En outre, tous les Comités du Conseil sont présidés par une femme.
Nationalités Profils internationaux	Une diversité des profils sur le plan international tant en termes de nationalités que d'expertises et d'expériences internationales.	La grande majorité des Administrateurs a une carrière et des responsabilités internationales. Par ailleurs, le Conseil comporte 7 nationalités différentes (américaine, britannique, canadienne, danoise, française, indienne et libanaise), ainsi 56 % [(a)] des Administrateurs sont de nationalité non-française. Par ailleurs, 7 Administrateurs sont basés hors de France. Ainsi, les Administrateurs disposent d'une connaissance fine des principaux marchés de Danone. Le taux d'internationalisation du Conseil atteint 82 % [(a)] en tenant compte des Administrateurs ayant exercé des fonctions à l'étranger.
Indépendance des Administrateurs	Un nombre minimum de 50 % d'Administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.	Le Conseil d'Administration comprend 8 Administrateurs indépendants sur 9, soit un taux de 89 % [(a)] d'Administrateurs indépendants.
Représentation équilibrée en âge	Une représentation équilibrée des âges, la proportion d'Administrateurs âgés de plus 70 ans, demeurant inférieure au quart des Administrateurs en fonction.	L'âge moyen des Administrateurs est de 63 ans avec un écart de plus de treize ans entre l'Administrateur le plus jeune (55 ans) et le plus âgé (68 ans) du Conseil.
Diversité des expertises	Une complémentarité des profils, associée à leur adéquation avec la stratégie et des valeurs de Danone. Des expertises spécifiques et reconnues, portées par les Président(e)s des Comités du Conseil.	Le Conseil d'Administration rassemble des profils d'Administrateurs aux expertises variées et complémentaires, permettant de répondre aux différents enjeux stratégiques de Danone (voir diagramme présenté au paragraphe *Expertise des Administrateurs* ci-après). Par ailleurs, les Présidentes de chacun des Comités du Conseil disposent d'expertises importantes dans chacun des domaines spécifiques des Comités.

(a) Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans les calculs des différents taux susmentionnés.

Échéance des mandats des Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale [a]

Le Conseil d'Administration veille au renouvellement progressif de ses membres à travers un échelonnement harmonieux comme présenté dans le tableau ci-dessous.

Noms	AG 2027	AG 2028	AG 2029
Antoine de SAINT-AFFRIQUE		✓	
Gilles SCHNEPP			✓ [b]
Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET			✓ [b]
Gilbert GHOSTINE	✓		
Lise KINGO	✓		
Patrice LOUVET		✓	
Sanjiv MEHTA			✓ [b]
Géraldine PICAUD		✓	
Susan ROBERTS		✓	
TOTAL	**2**	**4**	**3**

(a) Les Administrateurs représentants les salariés sont nommés selon un processus distinct conformément à la loi et aux statuts de la Société : l'un est nommé par le Comité Groupe France et l'autre par le Comité d'Entreprise Européen.

(b) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

Procédure de sélection et de renouvellement des Administrateurs

Le Conseil d'Administration s'appuie sur les travaux du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance pour proposer à l'Assemblée Générale toute nomination ou tout renouvellement de mandat d'Administrateur.

Lorsqu'il s'agit de renouveler un mandat, le Comité procède à l'analyse de ce renouvellement en tenant compte à la fois des réflexions sur la composition du Conseil et de sa politique de diversité. Cette analyse prend également en considération la participation ainsi que la disponibilité de cet Administrateur au Conseil.

Concernant la politique de sélection des futurs Administrateurs, le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance a mis en place une procédure spécifique, décrite ci-dessous.

Il est rappelé que cette procédure ne s'applique pas aux deux Administrateurs représentant les salariés, qui sont nommés, selon un processus distinct conformément à la loi et aux statuts de la Société, l'un par le Comité Groupe France et l'autre par le Comité d'Entreprise Européen.

Définition du profil	Le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance détermine les compétences, expertises et profils à adjoindre au Conseil en cohérence avec sa politique de diversité, la stratégie de Danone et les défis à venir.
Pré-sélection	Il s'appuie notamment sur un ou plusieurs cabinets spécialisés dans le recrutement d'Administrateurs aux profils internationaux. Le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance examine les différentes candidatures et apprécie notamment leurs expertises, leurs expériences et leur complémentarité avec celles déjà présentes au sein du Conseil.
Sélection	Les candidats retenus rencontrent notamment l'Administrateur Référent, le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, des Administrateurs et le Secrétaire du Conseil d'Administration. Lors de ces entretiens, le nombre de mandats et la disponibilité des candidats sont examinés de manière approfondie afin de s'assurer qu'ils disposent du temps suffisant à l'exercice des fonctions d'Administrateur de Danone. La complémentarité du profil avec les expertises et compétences déjà présentes au sein du Conseil est également évaluée. Par ailleurs, une attention particulière est portée à la capacité de faire perdurer les valeurs et la culture de Danone, et à refléter ses engagements, notamment en tant que Société à Mission. Enfin, est examinée l'adéquation des profils retenus avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, notamment en matière d'indépendance, de diversité et de cumul des mandats.
Désignation	À la suite de ces entretiens et après examen des différents profils, le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance sélectionne les candidats qui sont présentés au Conseil. Le Conseil analyse les différents profils et décide de soumettre certaines candidatures à l'approbation des actionnaires.

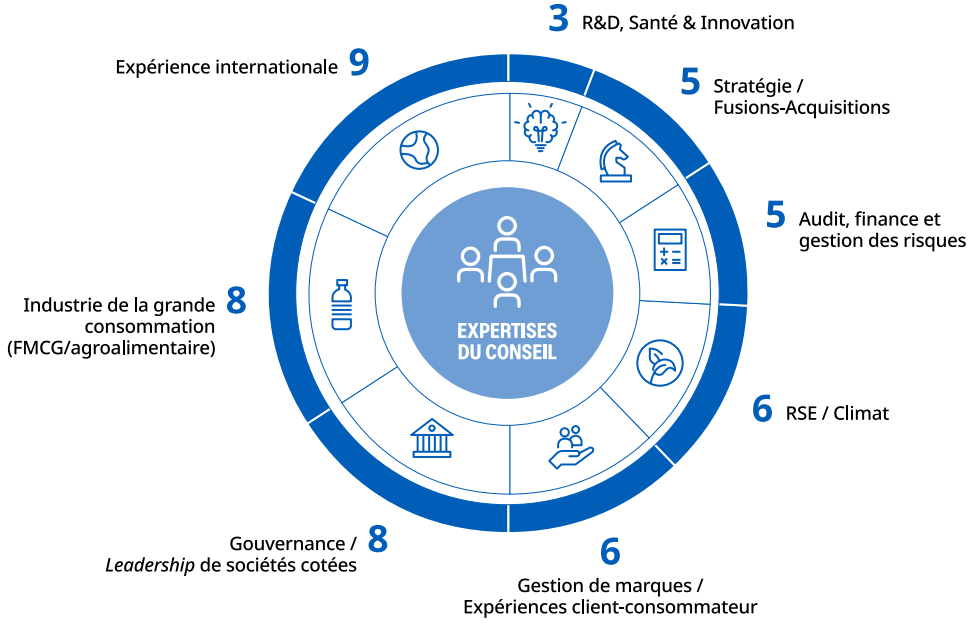
Expertise principales des Administrateurs

La matrice des domaines d'expertise et d'expérience a été revue en 2022 afin de ne présenter que les cinq principales expertises pour chaque Administrateur. En 2025, le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance a procédé à une nouvelle revue des expertises des Administrateurs afin de s'assurer de leur pertinence et de leur adéquation avec les besoins du Conseil et les défis stratégiques de la Société. Les expertises de chaque Administrateur sont présentées dans le tableau ci-après ainsi que dans leurs fiches biographiques au paragraphe 5.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs*.

Par ailleurs, le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance procède chaque année à une revue des expertises des Administrateurs, dans le cadre du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil. Ce suivi régulier contribue à assurer la diversité et la complémentarité des profils d'experts représentés. Cette revue repose notamment sur les auto-évaluations individuelles réalisées par chaque Administrateur en fonction de son parcours professionnel, ainsi que sur une définition détaillée des critères permettant la validation d'une expertise.

Enfin, il est précisé que les expertises identifiées lors de la nomination d'un Administrateur peuvent évoluer en cours de mandat, notamment à la suite de nouvelles responsabilités exercées ou de la réalisation de formations complémentaires.

Le diagramme ci-dessous présente la diversité des expertises principales des membres du Conseil d'Administration, chaque chiffre indiquant le nombre d'Administrateurs possédant l'expertise concernée :



		Antoine de SAINT-AFFRIQUE	Gilles SCHNEPP	Frédéric BOUTEBBA	Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET	Gilbert GHOSTINE	Lise KINGO	Patrice LOUVET	Sanjiv MEHTA	Géraldine PICAUD	Susan ROBERTS	Bettina THEISSIG	Total *(en nombre)*	Total *(en %)*
Expertises générales	**Gouvernance/*Leadership* de sociétés cotées**	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			**8**	**73 %**
	Expérience internationale	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		**9**	**82 %**
	Audit, finance et gestion des risques		✓				✓	✓	✓	✓			**5**	**45 %**
	Stratégie/Fusions-Acquisitions	✓	✓		✓	✓				✓			**5**	**45 %**
Expertises sectorielles	**Industrie de la grande consommation (FMCG/agroalimentaire)**	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	**8**	**73 %**
	Gestion de marques/Expériences client-consommateur	✓		✓	✓			✓	✓			✓	**6**	**55 %**
	R&D, Santé & Innovation						✓				✓	✓	**3**	**27 %**
	RSE/Climat		✓			✓	✓			✓	✓	✓	**6**	**55 %**
Appartenance aux Comités du Conseil	**Comité d'Audit**					●			●	P			**3**	
	Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance			●	P			●					**3**	
	Comité CSR					●	P				●	●	**4**	

Présidence d'un comité : **P**
Membre d'un comité : ●

Aussi, le Conseil ainsi que le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance ont examiné, comme chaque année, l'indépendance de chaque Administrateur sur la base des critères détaillés dans le paragraphe relatif à l'*Indépendance des Administrateurs* ci-après.

Indépendance des Administrateurs

Critères appliqués par Danone

Danone applique de façon stricte l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF, comme détaillé ci-dessous. Les Administrateurs représentant les salariés ne font pas l'objet d'une appréciation, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Examen réalisé par le Conseil

Le Conseil d'Administration ainsi que le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance ont examiné, comme chaque année, l'indépendance de chaque Administrateur sur la base des critères détaillés ci-après.

	Indépendants	Non indépendants	Administrateurs ne faisant pas l'objet d'une appréciation
Nombre	8	1	2
Taux d'indépendance	89 %	11 %	N/A
Administrateurs	Gilles SCHNEPP Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET Gilbert GHOSTINE Lise KINGO Patrice LOUVET Sanjiv MEHTA Géraldine PICAUD Susan ROBERTS	Antoine de SAINT-AFFRIQUE	Frédéric BOUTEBBA Bettina THEISSIG
Commentaires	Le Conseil a confirmé que chacun satisfaisait à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, au regard notamment de l'absence de relation d'affaires significative avec Danone et, ainsi, a confirmé leur qualification d'Administrateur indépendant.	Le Conseil a considéré Antoine de SAINT-AFFRIQUE comme non indépendant en raison de sa fonction de Directeur Général.	

Situation de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF (Annexe 3)

Nom	Salarié / mandataire social au cours des 5 années précédentes	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissaire aux comptes	Durée de mandat supérieure à 12 ans	Dirigeant mandataire social non-exécutif avec une rémunération variable	Actionnaire important	Qualification d'Administrateur indépendant retenue
Antoine de SAINT-AFFRIQUE	✕	●	●	●	●	●	●	●	Non
Gilles SCHNEPP	●	●	●	●	●	●	●	●	Oui
Frédéric BOUTEBBA [(a)]	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET	●	●	●	●	●	●	●	●	Oui
Gilbert GHOSTINE	●	●	●	●	●	●	●	●	Oui
Lise KINGO	●	●	●	●	●	●	●	●	Oui
Patrice LOUVET	●	●	●	●	●	●	●	●	Oui
Sanjiv MEHTA	●	●	●	●	●	●	●	●	Oui
Géraldine PICAUD	●	●	●	●	●	●	●	●	Oui
Susan ROBERTS	●	●	●	●	●	●	●	●	Oui
Bettina THEISSIG [(a)]	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

● *lorsque le critère d'indépendance est satisfait,* ✕ *lorsqu'il n'est pas satisfait.*

(a) Administrateur représentant les salariés.

Chaque année, le Conseil d'Administration inscrit à son ordre du jour une revue de l'indépendance de ses membres nommés par l'Assemblée Générale. Conformément aux recommandations de l'AMF, du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise et du Code AFEP-MEDEF, il veille à ce que ses Administrateurs agissent en toute indépendance et dans l'intérêt social, en s'assurant qu'aucun d'entre eux n'entretienne de liens (relations professionnelles ou personnelles significatives notamment en termes de chiffre d'affaires) susceptibles d'entraver sa liberté d'analyse et de décision.

A cet égard, le Conseil d'Administration accorde une attention particulière, au même titre que pour les autres critères d'indépendance, à l'examen du caractère significatif des relations d'affaires pouvant exister entre Danone et les autres sociétés dont les Administrateurs sont mandataires sociaux ou salariés, au regard de la nature, de l'objet et de l'importance de ces relations d'affaires susceptibles d'affecter sa qualification d'Administrateur indépendant.

L'appréciation du caractère significatif de la relation d'affaires par le Conseil, est effectuée au regard des critères qualitatifs et quantitatifs suivants :

- l'importance de la relation d'affaires pour l'Administrateur et la Société au travers d'une éventuelle dépendance économique, d'une exclusivité ou encore de la prépondérance dans le secteur objet de la relation d'affaires ;
- la participation de l'Administrateur à la relation d'affaires ;
- la durée et la continuité de la relation d'affaires ;
- le chiffre d'affaires réalisé entre Danone et la société ou le groupe dont l'Administrateur est issu (en valeur absolue et en valeur relative) ;
- l'application à la relation d'affaires de conditions normales de marché.

Ainsi, s'agissant de Géraldine PICAUD, Directrice Générale de SGS, le Conseil d'Administration a constaté que la relation d'affaires entre Danone et SGS n'était pas significative, tant du point de vue de Danone que de SGS, compte tenu de sa nature courante, de l'absence de dépendance économique réciproque et du fait que les achats effectués par Danone auprès de cette société représentent moins de 0,03 % de l'ensemble de ses achats de services. En outre, Géraldine PICAUD n'intervient pas dans les relations d'affaires en cause compte tenu de l'organisation des deux sociétés.

Il est rappelé que les Administrateurs sont tenus d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social et de l'ensemble des actionnaires. Le Conseil évalue chaque année la situation des Administrateurs dans le cadre du dispositif de prévention des conflits d'intérêts.

Prévention des conflits d'intérêts

Le règlement intérieur du Conseil prévoit différentes mesures de prévention des conflits d'intérêts des Administrateurs, en particulier l'obligation :

- d'informer préalablement le Secrétaire du Conseil et l'Administrateur Référent ou le Président du Conseil si celui-ci est indépendant de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel ou à venir, dans laquelle l'Administrateur se trouve ou est susceptible de se retrouver, afin de recueillir son approbation ; le Secrétaire du Conseil et l'Administrateur Référent, s'ils le jugent nécessaire, peuvent, le cas échéant, recueillir l'avis du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance avant de donner leur approbation ;
- d'établir une déclaration sur l'honneur relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts (i) lors de l'entrée en fonction, (ii) chaque année lors de la préparation du Document d'Enregistrement Universel de Danone ou (iii) à tout moment sur demande du Président du Conseil d'Administration ou, le cas échéant, de l'Administrateur Référent, et (iv) dans les dix jours ouvrés suivant la survenance de tout événement rendant en toute ou partie inexacte la précédente déclaration établie ;
- de communiquer, chaque année, la liste des mandats et fonctions exercées dans toutes sociétés au cours des cinq dernières années et, d'autre part, de répondre au questionnaire sur les conflits d'intérêts établi par la Société ;
- pour tout Administrateur concerné par une situation de conflit d'intérêts, même potentiel, de s'abstenir systématiquement d'assister au débat du Conseil et de participer au vote de la délibération correspondante.

Par ailleurs, pour toute convention nouvelle entre Danone et une société dans laquelle un Administrateur exerce des fonctions susceptibles de le placer dans une situation de conflit d'intérêts, même potentielle, et qualifiée de convention réglementée, il est prévu (i) une transparence totale sur les conditions de rémunération de la société par Danone, (ii) une autorisation préalable du Conseil d'Administration (l'Administrateur concerné ne pouvant participer ni au débat ni au vote), (iii) la publication des principaux termes de la convention sur le site internet de Danone, et (iv) un vote des actionnaires, par une résolution séparée, lors de l'Assemblée Générale suivante.

Ainsi, au jour du présent document, certains membres du Conseil d'Administration exercent des fonctions de mandataires sociaux et/ou de dirigeants au sein de sociétés susceptibles d'avoir des relations d'affaires avec le Groupe Danone ou d'exercer des activités concurrentes à celle du Groupe Danone.

Ainsi, Géraldine PICAUD est Directrice Générale de SGS, qui a des relations d'affaires avec le Groupe Danone. Au regard de la nature, de l'objet et de l'importance de ces relations d'affaires, le Conseil a considéré les relations d'affaires entretenues indirectement par Géraldine PICAUD avec Danone au titre de ses fonctions chez SGS, comme dénuées de caractère significatif de nature à remettre en cause son indépendance ou à susciter un conflit d'intérêts (voir Section *Situation de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF* ci-dessus).

Par ailleurs, Sanjiv MEHTA exerce des fonctions au sein de Dr Reddy's Laboratories Limited et L. Catterton Asia, entreprises qui pourraient être susceptibles d'avoir des activités concurrentes à celles de Danone, notamment en Inde. Le Conseil a donc examiné l'existence d'une éventuelle situation de conflit d'intérêts. Le Conseil a en particulier pris connaissance du partenariat entre Dr Reddy's Laboratories Limited et Nestlé concernant le marché de la nutrition médicale en Inde, annoncée en avril 2024. À l'issue de cet examen portant sur des éléments tels que le périmètre et les domaines/marchés visés, le Conseil a considéré que ni les fonctions de Sanjiv MEHTA au sein de Dr Reddy's Laboratories Limited et ni celles au sein L. Catterton Asia ne conduisaient à constater l'existence d'une situation permanente et significative de conflit d'intérêts pour Sanjiv MEHTA. En tout état de cause, conformément au règlement intérieur du Conseil d'Administration, si un conflit d'intérêts réel ou potentiel survenait entre Danone et l'une de ces autres entreprises, Sanjiv MEHTA s'est engagé à (i) se récuser de tous les débats et de tous les processus de décisions en la matière et (ii) à s'abstenir d'assister et de participer aux discussions et au vote correspondants au Conseil d'Administration de Danone, ainsi qu'au sein de Dr Reddy's Laboratories Limited et L. Catterton Asia.

À la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun lien familial entre ses mandataires sociaux. Par ailleurs, au cours des cinq dernières années, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, d'une faillite, d'une mise sous séquestre ou liquidation, d'une incrimination et/ou d'une sanction publique officielle prononcée par les autorités légales ou réglementaires, ni n'a été empêché par un tribunal d'agir en sa qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société ;
- il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société d'un quelconque des Administrateurs et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, autres que ceux mentionnés ci-dessus.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de services qui prévoirait l'octroi de quelconques avantages, à l'exception des deux Administrateurs représentant les salariés liés à Danone par un contrat de travail.

Évolution de la composition du Conseil d'Administration et des Comités

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités en 2025

	Départs	Nominations/Cooptations	Renouvellements
Conseil d'Administration			Antoine de SAINT-AFFRIQUE
			Patrice LOUVET
			Géraldine PICAUD
	–	–	Susan ROBERTS
Comité d'Audit	–	–	Géraldine PICAUD
Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance	–	–	Patrice LOUVET
Comité CSR	–	–	Susan ROBERTS

Programme de renouvellement du Conseil d'Administration

A l'issue de l'Assemblée Générale du 27 avril 2023, le programme de renouvellement intégral du Conseil d'Administration initié en juillet 2021, s'est clôturé par la nomination de Sanjiv MEHTA en qualité d'Administrateur, à compter du 1er juillet 2023.

Conformément aux objectifs annoncés en juillet 2021, le Conseil d'Administration est resserré (11 membres) afin notamment de faciliter les discussions lors des réunions du Conseil et de renforcer la cohésion de ses membres. Il est composé d'un collectif de personnalités et d'experts, international et diversifié dans les domaines des biens de consommation, de la santé, de la finance et l'ESG. Par ailleurs, la majorité des Administrateurs exercent ou ont exercé des responsabilités au plus haut niveau dans de grands groupes internationaux.

Le Conseil revoit régulièrement sa composition et réfléchit dans le cadre des futurs renouvellements, aux éventuelles modifications qu'il pourrait envisager en cohérence avec sa politique de diversité et avec la grille des expertises qu'il considère comme cohérente avec les besoins du Conseil de Danone.

Propositions pour l'Assemblée Générale du 23 avril 2026

Le Conseil, a décidé de soumettre à l'Assemblée Générale du 23 avril 2026, le renouvellement de Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET, Sanjiv MEHTA et Gilles SCHNEPP, dont les mandats arriveront à échéance à l'issue de ladite Assemblée.

	Renouvellements
Conseil d'Administration	Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET
	Sanjiv MEHTA
	Gilles SCHNEPP

Il est précisé que les mandats des Administrateurs représentant les salariés ont été renouvelés pour trois ans, par les instances représentatives du personnel en janvier et février 2026.

Fonctionnement du Conseil d'Administration

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration, y compris les droits et obligations des Administrateurs sont définies par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'Administration, publié dans leur intégralité sur le site internet de Danone : www.danone.com (Groupe/Gouvernance/Statuts, règlement intérieur du Conseil d'Administration et principes de bonne conduite des affaires).

Adopté en 2002, le règlement intérieur du Conseil d'Administration est mis à jour régulièrement notamment pour tenir compte des évolutions réglementaires et de certaines évaluations du Conseil d'Administration.

Ainsi, en avril 2025 il a été modifié, afin de prévoir la possibilité pour le Conseil d'Administration, de prendre des décisions par voie de consultation écrite.

Mandats des Administrateurs : durée et renouvellement

Durée statutaire	Un mandat d'Administrateur a une durée statutaire de trois ans et est renouvelable.
Limite d'âge	Le mandat en cours de tout Administrateur personne physique prend fin, de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet Administrateur a atteint ou atteindra l'âge de 70 ans. Cette limite d'âge n'est toutefois pas applicable, sur décision de l'Assemblée Générale, à un ou plusieurs Administrateurs dont le mandat pourra être maintenu ou renouvelé, une ou plusieurs fois, sans que le nombre des Administrateurs concernés par cette disposition ne puisse excéder le quart des Administrateurs en fonction.
Échelonnement	Les mandats des Administrateurs s'échelonnent dans le temps. Cet échelonnement et la durée statutaire limitée à trois ans permettent leur renouvellement régulier, l'Assemblée Générale se prononçant chaque année sur plusieurs mandats.

Détention d'actions DANONE par les Administrateurs

Bien que la loi française n'exige plus la détention d'un nombre d'actions minimum par les Administrateurs, les statuts de Danone imposent que chaque Administrateur (à l'exception des Administrateurs représentant les salariés) détienne un minimum d'actions, soit 2 000 actions DANONE (représentant 153.560 euros sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2025), soit un montant supérieur à la rémunération moyenne annuelle de chaque Administrateur. Cette disposition est conforme au Code AFEP-MEDEF qui recommande aux Administrateurs d'être actionnaires à titre personnel et de posséder un nombre minimum d'actions significatif au regard des rémunérations qui leur ont été allouées. Comme le prévoient les statuts de la Société, chaque Administrateur dispose d'un délai de trois mois à compter de sa nomination pour détenir au moins 1 000 actions et d'un délai global de vingt-quatre mois pour détenir les 2 000 actions requises.

Le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance examine une fois par an le niveau de détention d'actions de chaque Administrateur.

Déontologie des Administrateurs

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'Administration :

Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration examine annuellement, après avis du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, la situation de chaque Administrateur au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et porte ses conclusions à la connaissance des actionnaires dans le Document d'Enregistrement Universel.

Obligation de déclaration des conflits d'intérêts

Chaque Administrateur doit, en permanence, veiller à éviter, dans la mesure du possible, de conduire des activités ou de conclure des transactions qui pourraient être source de conflit d'intérêts avec Danone.

Les mesures mises en place par la Société pour la prévention des conflits d'intérêts, même potentiels, sont détaillées au paragraphe *Prévention des conflits d'intérêts* ci-avant.

Déontologie boursière

Les Administrateurs, ainsi que toutes les personnes participant aux travaux du Conseil ou des Comités, y compris le cas échéant le Président d'Honneur et les Vice-Présidents Honoraires, sont tenus de respecter un devoir de prudence et de vigilance, ainsi qu'une obligation de précaution particulière concernant toute transaction portant sur les actions DANONE ou sur tous les instruments financiers liés à ces actions. Ils doivent respecter la réglementation relative aux opérations d'initiés. En particulier, ils sont tenus au respect des règles boursières applicables en matière de définition, exploitation et communication des informations privilégiées et de respect des périodes de fenêtres négatives.

Interdiction de recourir à tout instrument de couverture

Chaque Administrateur et les personnes qui lui sont étroitement liées doivent s'abstenir de recourir à tout instrument financier lié à l'action DANONE (y compris les instruments de couverture), et en particulier pour (i) les options d'achat d'actions ou options de souscription d'actions DANONE, (ii) les droits à actions DANONE attribuées sous conditions de performance, (iii) les actions DANONE issues d'options ou issues d'actions attribuées sous conditions de performance, (iv) les actions DANONE soumises à une obligation de conservation par le Conseil d'Administration ou par la loi, et enfin (v) toutes les autres actions DANONE détenues par cet Administrateur.

Par ailleurs, le Directeur Général, Antoine de SAINT-AFFRIQUE s'est formellement engagé à ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque, notamment concernant les GPS (*Group performance shares*) dont il a été bénéficiaire et ce jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Intégration des nouveaux Administrateurs

Dans le cadre du programme du renouvellement intégral du Conseil d'Administration, initié en 2021, une attention particulière a été portée à l'intégration des nouveaux Administrateurs et leur parcours de formation a été repensé et renforcé dans cette perspective.

Ainsi, les nouveaux Administrateurs bénéficient d'un programme d'intégration complet, représentant environ une vingtaine d'heures d'entretiens. Ce programme leur permet d'une part de connaître et de comprendre le Groupe, notamment les étapes clés de sa construction, sa culture, ses valeurs. D'autre part, il leur permet d'appréhender au mieux les métiers et marchés du Groupe, ses enjeux à court et long terme, ses priorités stratégiques et le fonctionnement de sa gouvernance.

Le Président du Conseil veille à la bonne intégration des nouveaux Administrateurs, à travers un programme qui s'articule autour des principaux éléments suivants :

- tout nouvel Administrateur se voit remettre un dossier d'accueil comprenant en particulier (i) des présentations sur les activités, défis et risques de Danone et son environnement concurrentiel, (ii) le règlement intérieur du Conseil d'Administration, (iii) les statuts de la Société, et (iv) divers autres documents de présentation du Groupe, dont les documents d'enregistrement universels et la documentation d'Assemblée Générale des trois derniers exercices ainsi que les rapports du Comité de Mission ;
- des entretiens individuels sont organisés avec le Directeur Général, le Président du Conseil d'Administration, les Présidents de Comités, plusieurs Administrateurs en place et le Secrétaire du Conseil d'Administration. Ces entretiens portent notamment sur la culture du Groupe et son histoire, la gouvernance de Danone, le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration et les évolutions de sa gouvernance ;
- des rencontres sont également organisées avec des membres du Comité Exécutif et des cadres dirigeants de Danone, afin de permettre aux nouveaux Administrateurs d'approfondir leur connaissance des activités du Groupe (leur historique, leurs résultats, leur environnement concurrentiel et leurs défis et risques), d'aborder des sujets spécifiques (tels que les relations investisseurs) et de se familiariser avec les pratiques internes et la démarche du Groupe notamment en matière sociale et sociétale mais aussi de croissance durable, notamment son statut de Société à Mission et les exigences et objectifs en découlant ;
- enfin, des inductions plus approfondies sont réalisées pour chaque Administrateur ayant vocation à devenir Président ou membre d'un Comité.

La formation des Administrateurs se poursuit au-delà de leur entrée en fonction et constitue un processus continu. Ainsi en 2025, cette dynamique s'est notamment illustrée par la participation des Administrateurs 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. Elle 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, 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.

En outre, les Administrateurs ont eu l'opportunité d'échanger avec deux intervenants externes : (i) le premier échange, consacré à la stratégie et à la durabilité, animée par un ancien directeur exécutif d'une organisation non gouvernementale internationale. Cet échange a permis aux Administrateurs d'approfondir le lien entre durabilité et performance économique, en ouvrant une réflexion sur les grands enjeux de transformation du système alimentaire mondial face au changement climatique et à l'évolution technologique, tout en soulignant le rôle des entreprises dans l'intégration de ces défis au cœur de leur modèle économique ; (ii) la seconde discussion, dans le cadre du séminaire stratégique annuel du Conseil d'Administration en Pologne, portait sur les enjeux géopolitiques et sociétaux. Conduite par un ancien responsable politique polonais, elle a abordé la transformation de la Pologne et plus généralement de l'Europe de l'Est depuis les années 1990, ainsi que les tensions géopolitiques actuelles et certains défis sociaux et politiques majeurs à l'échelle mondiale.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que chaque Administrateur bénéficie, tout au long de son mandat, de formations nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Les Administrateurs représentant les salariés bénéficient en outre d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat. Qu'elles soient internes ou dispensées par des organismes externes, ces formations sont organisées et intégralement prises en charge par la Société.

Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent, avant chaque réunion, un dossier sur les points à l'ordre du jour qui nécessitent une analyse et une réflexion préalable afin qu'ils puissent prendre position en toute connaissance de cause et de manière éclairée.

Le Secrétaire du Conseil se tient à la disposition des Administrateurs pour toute demande d'informations relatives à leurs droits et obligations, au fonctionnement du Conseil ou à la vie de la Société. Par ailleurs, les Administrateurs peuvent solliciter à tout moment auprès du Président la communication de toute information et tout document qu'ils estiment utiles à l'exercice de leur mission.

Au moins une fois par semestre, la Direction Générale présente au Conseil d'Administration la situation financière de Danone, la situation de sa trésorerie et ses principaux engagements.

Les Administrateurs ont des contacts réguliers avec le management, qu'il s'agisse des membres du Comité Exécutif ou des responsables des principales fonctions, qui leur présentent régulièrement, lors des réunions du Conseil et des Comités, les sujets majeurs relevant de leur domaine de responsabilité.

Par ailleurs, les Administrateurs ont accès à une plateforme digitale sécurisée qui leur permet d'accéder facilement et à tout moment aux documents préparatoires de chaque réunion du Conseil d'Administration (ordre du jour, procès-verbal de la précédente réunion, documents support). Cet outil permet en outre de porter à leur connaissance, tout au long de l'année, des informations utiles et variées facilitant leur travail.

Ils reçoivent en outre une revue de presse hebdomadaire comprenant des articles sur Danone et son environnement, ainsi que régulièrement des notes d'analystes financiers sur l'action DANONE.

Chaque année, une séance du Conseil se tient en décembre, sur l'un des principaux sites du Groupe en France ou à l'étranger et donne lieu à une présentation approfondie de l'activité concernée et des visites de sites de production. Ces visites sont autant d'occasions pour les Administrateurs de rencontrer les équipes de Danone et d'échanger avec les responsables opérationnels.

En 2025, la réunion du Conseil d'Administration du mois d'octobre s'est tenu à Évian et, à l'occasion de cette réunion, les Administrateurs ont pu visiter l'impluvium d'*evian* ainsi que son usine.

En outre, en décembre 2025, dans le cadre du séminaire stratégique annuel du Conseil d'Administration, les Administrateurs se sont rendus en Pologne pendant trois jours, afin notamment de se pencher sur les activités Nutrition Médicale. Après une présentation de la Nutrition Médicale de Danone dans le monde et en Europe, les Administrateurs ont procédé à une revue stratégique de cette activité en Pologne, avec des membres du Comité Exécutif de Danone, ainsi qu'avec l'équipe de direction de Danone Pologne. Ils ont ensuite effectué une visite de terrain dans des hôpitaux et pharmacies, et ont suivi une visite de patient à domicile dans le cadre de l'activité *homecare*, en compagnie des membres de l'équipe locale. Au siège de Danone Pologne à Varsovie, ils ont rencontré par petits groupes, des salariés de Danone, de fonctions et de niveaux différents, d'âges et d'horizons divers : ils ont ainsi pu échanger notamment sur ce que les équipes considèrent comme les opportunités et défis de Danone en Pologne, la stratégie d'innovation du Groupe et l'agilité nécessaire dans ce domaine, ainsi que sur la culture d'entreprise, les attentes et motivations des nouvelles générations au travail. Les Administrateurs se sont ensuite rendus à Opole, où ils ont visité le site de production de Nutrition Spécialisée, et l'académie Industry 5.0 – une nouvelle initiative mondiale de formation conçue pour accélérer l'adoption par l'entreprise de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et des technologies intelligentes dans ses opérations.

Disponibilité des Administrateurs

Les Administrateurs doivent veiller à assister aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités ainsi qu'aux Assemblées Générales et consacrer à leurs fonctions le temps nécessaire.

Ils doivent en particulier limiter le nombre de leurs mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris leur participation aux comités de ces sociétés, de manière à conserver une disponibilité suffisante. Comme le prévoit le règlement intérieur du Conseil d'Administration et conformément au Code AFEP-MEDEF, ils doivent notamment, s'assurer de ne pas dépasser quatre autres mandats d'Administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe (y compris étrangères). Préalablement à l'acceptation d'un mandat supplémentaire dans une société cotée française ou étrangère, l'Administrateur concerné est tenu d'informer le Président du Conseil d'Administration ou le Président du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs devant en outre recueillir l'avis du Conseil d'Administration.

Afin de s'assurer d'une composition optimale, le Conseil d'Administration procède annuellement à une revue détaillée de la situation individuelle de chaque Administrateur en termes :

- d'indépendance, en appliquant strictement les critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF ;
- de disponibilité, en examinant, d'une part, le taux de présence de chacun aux réunions du Conseil et des Comités, et d'autre part, le nombre de mandats externes détenus par chaque Administrateur notamment au sein de sociétés cotées et sa compatibilité avec l'exercice des fonctions d'Administrateur de Danone, afin de s'assurer que l'ensemble de ses membres disposent du temps nécessaire pour se consacrer pleinement aux travaux du Conseil ;
- de participation, lors des séances du Conseil et des Comités.

Lors de recrutement d'un Administrateur, le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance accorde une attention particulière à la disponibilité du candidat afin de s'assurer qu'il disposera du temps nécessaire pour exercer pleinement ses fonctions au sein du Conseil d'Administration de Danone.

Implication des Administrateurs au-delà du Conseil

Les Administrateurs manifestent leur engagement au-delà des réunions du Conseil, notamment par des échanges entre eux et avec l'Administrateur Référent et le Président du Conseil, et en se réunissant plusieurs fois par an de manière informelle.

En particulier :

- ils se rencontrent et discutent de manière informelle en amont ou en aval de chaque réunion du Conseil ;
- ils participent à des points d'information lorsque l'actualité le requiert et s'entretiennent régulièrement en dehors des Conseils ;
- ils se rendent disponibles à la demande de dirigeants ou cadres dirigeants pour des réunions ponctuelles sur des sujets spécifiques ;
- ils participent à des visites de sites ;
- ils assistent à l'Assemblée Générale.

Évaluation

Depuis 2022, la fréquence des évaluations du Conseil d'Administration a été renforcée, le règlement intérieur prévoit une évaluation annuelle du Conseil. Cette évaluation peut prendre la forme d'une auto-évaluation réalisée à partir d'un questionnaire individuel anonymisé ou d'une évaluation par le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, d'une évaluation par l'Administrateur Référent ou encore par tout organisme tiers. Une évaluation externe est organisée de manière régulière, une fois tous les trois ans. Elle fait l'objet d'un compte rendu détaillé au Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance et au Conseil. L'évaluation du Conseil permet la détermination de nouveaux axes d'amélioration pour un fonctionnement optimal du Conseil. La dernière évaluation externe du Conseil a été réalisée fin 2023.

A la suite de l'évaluation interne menée en 2024 et en réponse aux axes d'amélioration identifiés par les Administrateurs, une attention particulière a été portée sur la communication plus anticipée des documents préparatoires aux réunions du Conseil, ainsi que sur leur présentation dans un format plus synthétique. Par ailleurs, afin de répondre aux attentes exprimées, un temps renforcé a été consacré aux discussions portant sur les enjeux stratégiques à moyen et long terme. Enfin, une session de formation a été organisée autour de l'intelligence artificielle, thématique stratégique majeure.

Fin 2025, une nouvelle évaluation interne du Conseil a été conduite. Les Administrateurs ont une nouvelle fois exprimé une appréciation très positive du fonctionnement du Conseil et des Comités, ainsi que de leur efficacité collective. Les membres du Conseil ont souligné la qualité des échanges, l'ouverture des discussions et la diversité des profils ainsi que la dynamique de travail qui caractérisent leurs réunions. L'ensemble de ces éléments contribuent à un dialogue exigeant et constructif entre les membres du Conseil et la direction. Le leadership exercé par le Président et le Directeur Général est unanimement salué pour sa complémentarité et sa contribution à la cohésion du Conseil. La fonction d'Administrateur Référent est particulièrement appréciée, les Administrateurs soulignant l'engagement constant et la qualité des travaux menés par l'Administrateur Référent. Les Administrateurs reconnaissent également les progrès réalisés au cours de l'année dans la structuration et la clarté de l'information mise à disposition. Les prises de paroles des différents types d'intervenants en séance sont perçues comme pertinentes, en particulier lors des sessions stratégiques et les sessions ayant fait appel à des intervenants externes ont été particulièrement appréciées.

Parallèlement, l'évaluation fait apparaître quelques attentes concernant l'approfondissement de certains sujets. Les Administrateurs souhaitent notamment un traitement plus fréquent de certains thèmes tels que la concurrence, les opérations industrielles et le digital. Ils demandent également à approfondir la revue et le développement des talents de l'entreprise (au-delà du Comité Exécutif), et souhaitent que l'effort pour promouvoir une plus grande diversité des intervenants internes au Conseil soit maintenue. Par ailleurs, les membres du Conseil encouragent un recours accru à des perspectives externes diversifiées et souhaitent la poursuite des visites de sites industriels, jugées indispensables à leur bonne compréhension des enjeux opérationnels du Groupe. Enfin, malgré une amélioration notable, plusieurs Administrateurs réitèrent leur souhait de recevoir des documents préparatoires plus concis et transmis plus en amont des réunions.

Point annuel sur le fonctionnement du Conseil

En 2025, comme chaque année, le Conseil a consacré un point à l'ordre du jour de l'une de ses réunions à l'examen de son fonctionnement et de celui de chacun de ses Comités.

Procédure relative aux conventions réglementées et courantes

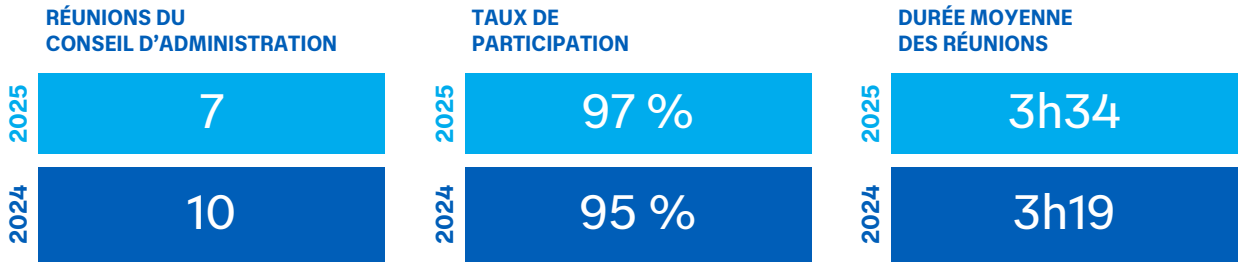
Conformément à l'article L. 22-10-2 du Code de commerce, et sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration avait approuvé, le 12 décembre 2019, une procédure interne relative à l'identification des conventions réglementées et à l'évaluation des conventions courantes.

Outre un rappel du cadre légal et réglementaire applicable, cette procédure formalise le processus d'identification et de qualification des conventions, « réglementées » ou « portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales », qui s'applique préalablement à la conclusion de toute convention susceptible d'être qualifiée de réglementée. Elle prévoit en particulier des critères de classification des conventions, notamment selon des catégories d'opérations et des seuils financiers. Cette procédure instaure également une évaluation annuelle de sa mise en œuvre par le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, qui peut à cette occasion proposer au Conseil d'Administration d'en modifier les termes. Les personnes directement ou indirectement intéressées à une convention ne participent pas à l'évaluation de celle-ci.

La mise en œuvre de cette procédure en 2025 a donné lieu à une revue par la Direction Juridique du tableau de synthèse établi par la Direction Comptable des flux financiers intervenus sur l'exercice entre la Société et les personnes intéressées au sens de la réglementation. Cette revue a ensuite fait l'objet d'un compte rendu présenté au Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance du 30 janvier 2026 qui, à son tour, après examen, a présenté les conclusions de son évaluation au Conseil d'Administration du 19 février 2026 à l'occasion de la revue annuelle des conventions réglementées et des conventions courantes. Après analyse, le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance a conclu que toutes les conventions considérées comme portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, continuaient de revêtir cette qualification.

Activité et travaux du Conseil d'Administration

Réunions et assiduité



Chaque réunion du Conseil se conclut par un tour de table permettant à chaque Administrateur de faire part de son opinion sur le déroulement de la réunion et ses attentes pour les prochaines sessions.

Dans un souci d'amélioration de la gouvernance, les deux réunions annuelles des Administrateurs indépendants ont été remplacées, en 2025, par une réunion désormais instaurée avant la plupart des réunions du Conseil, leur permettant ainsi d'échanger de manière plus régulière et plus approfondie sur tout sujet souhaité. Ainsi, les Administrateurs indépendants se sont réunis à 5 reprises en 2025. L'une de ces sessions a notamment été consacrée à l'évaluation de la performance du Directeur Général et une autre à l'examen du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société.

Assiduité des Administrateurs en 2025

		Comités		
Nom	Conseil d'Administration	Audit	Nomination, Rémunération et Gouvernance	CSR
	7 réunions	5 réunions	5 réunions	4 réunions
Antoine de SAINT-AFFRIQUE	100 %	–	–	–
Gilles SCHNEPP	100 %	–	–	–
Frédéric BOUTEBBA	100 %	–	100 %	–
Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET	100 %	–	100 %	–
Gilbert GHOSTINE	100 %	100 %	–	75 %
Lise KINGO	100 %	–	–	100 %
Patrice LOUVET	71 % [(a)]	–	100 %	–
Sanjiv MEHTA	100 %	100 %	–	–
Géraldine PICAUD	100 %	100 %	–	–
Susan ROBERTS	100 %	–	–	100 %
Bettina THEISSIG	100 %	–	–	100 %
TAUX D'ASSIDUITÉ GLOBAL (MOYENNE)	**97 %**	**100 %**	**100 %**	**94 %**

(a) Le taux de participation de Patrice LOUVET aux réunions du Conseil d'Administration en 2025, s'explique par des contraintes d'agenda qui ne lui ont pas permis de participer aux deux réunions du Conseil d'Administration, organisées sur deux journées consécutives. À toutes fins utiles, il est précisé que le taux de participation de Patrice LOUVET aux réunions du Conseil d'Administration en 2023 et 2024 était de 100 %.

Sujets examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2025 et début 2026

Stratégie

- présentation par la Direction Générale des priorités stratégiques et des principaux choix opérationnels de Danone dans les différentes zones et catégories ;
- discussions sur les orientations stratégiques à moyen et long terme ;
- revue du contexte et de la cartographie des risques stratégiques de Danone (incluant les risques sociaux et environnementaux) ;
- suivi régulier de la revue du portefeuille de marques et d'actifs et de l'évolution des parts de marché du Groupe ;
- analyse des projets d'acquisition et de cession en cours ainsi que des différentes opportunités de croissance externe ;
- point régulier sur la veille concurrentielle et analyse stratégique de l'environnement externe, des perspectives des catégories et des actifs de Danone ;
- revue approfondie relative à la stratégie de Danone en matière d'innovation ;
- revue approfondie relative à la nutrition médicale dans le monde, en Europe et en Pologne ;
- suivi des opérations de rappel ciblé de certains lots de lait infantile à la suite de l'évolution des recommandations d'autorités de sécurité alimentaire.

Finance, activité et résultats

- revue de la préparation de la clôture des comptes consolidés, arrêté des comptes consolidés et sociaux annuels et semestriels et revue des documents de gestion prévisionnels ;
- présentation par les Commissaires aux comptes des conclusions de leurs travaux concernant les comptes consolidés annuels et semestriels ;
- suivi de la communication financière de Danone incluant l'examen des communiqués de presse portant sur les comptes consolidés annuels et semestriels ;
- arrêté du rapport de gestion et des autres rapports aux actionnaires ;
- examen régulier de l'activité et la performance financière de chacune des zones ;
- examen régulier de la situation financière de Danone (situation d'endettement et notation financière) ;
- point sur les opérations de rachats d'actions, notamment les opérations destinées à compenser les impacts dilutifs résultants des plans d'actionnariat salarié et le transfert intra-groupe des actions DANONE entre Danone et sa filiale espagnole Danone S.A.;
- examen des renouvellements des délégations financières à la Direction Générale ;
- suivi de la performance boursière, du capital et de l'actionnariat de Danone ;
- proposition de distribution du dividende en 2025 et 2026 ;
- information régulière concernant les systèmes de gestion des risques et du contrôle interne de Danone et revue des risques de Danone ;
- revue du budget annuel.

Gouvernance et Rémunération

- préparation des Assemblées Générales 2025 et 2026 : adoption du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise au titre des exercices 2024 et 2025 ; fixation de l'ordre du jour et adoption des projets de résolutions, avec un examen approfondi des projets de résolutions relatives à la gouvernance et à la rémunération des dirigeants ; renouvellements d'Administrateurs et notamment du mandat du Directeur Général en 2025 et du Président du Conseil d'Administration en 2026 ; modification de l'article 18 des statuts relatif aux délibérations du Conseil ; réponses aux questions écrites des actionnaires ;
- revue de la composition du Conseil et de ses Comités ;
- approbation du renouvellement des membres du Comité de Mission et de son Président ;
- examen de l'indépendance, de la disponibilité des Administrateurs, de leur participation effective aux réunions du Conseil et des Comités en 2025 ;
- suivi des échanges avec les principaux actionnaires de Danone sur les sujets de gouvernance dans le cadre des rencontres en particulier à la suite du *roadshow* conduit par l'Administratrice Référente ;
- examen des évaluations internes sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités réalisées en 2024 et 2025, et examen de leurs conclusions ;
- examen annuel du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ;
- examen du plan de succession du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration, des Présidents des Comités du Conseil et du Comité de Mission ainsi que de l'Administrateur Référent ; et revue des membres du Comité Exécutif au regard de la politique Talents du Groupe (voir paragraphe sur *les travaux du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance en 2025 et début 2026* ci-après) ;
- examen annuel des conventions réglementées et revue de la procédure interne relative à l'identification des conventions réglementées et à l'évaluation des conventions courantes ;
- élaboration et approbation des politiques de rémunération du Directeur Général, du Président et des Administrateurs pour 2025 et 2026 ;
- examen de l'atteinte des conditions de performance applicables à la rémunération variable annuelle du dirigeant exécutif pour 2024 et 2025 ;
- adoption des instruments de rémunération long terme actionnariale (plans de GPS 2025 et 2026 et *Fidelity shares* 2025 et 2026) : détermination des conditions de performance des nouveaux plans GPS, examen de la réalisation des conditions de performance des plans GPS en cours ;
- attribution d'actions de performance (GPS) et d'actions sous condition de présence continue (*Fidelity shares*) à certains salariés pour l'année 2025 ;
- examen des publications 2025 et 2026 relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Danone ;
- modification du règlement intérieur du Conseil notamment afin d'y intégrer la possibilité pour le Conseil de prendre des décisions par voie de consultation écrite.

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

- revue annuelle de la situation de Danone, de son plan d'actions et des échéances correspondantes, en matière sociale et environnementale, comprenant les sujets liés aux personnes et communautés, les sujets liés au plastique, la stratégie de réduction des émissions de CO_2 et de méthane y compris le Plan de Transition Climatique, la stratégie de préservation de la ressource en eau de Danone et la définition et la mise en œuvre de la Politique Forêt ; examen annuel des résultats obtenus et de la pertinence d'ajuster le plan d'action ou de modifier les objectifs ;
- approbation de la contribution annuelle de Danone à Danone Communities et revue des projets menés par le fonds ;
- point annuel sur l'indice FTSE4Good ;
- visite de l'usine d'Évian et de son impluvium, et échanges sur les mesures mises en œuvre pour y protéger la ressource en eau ;
- point sur la mise en œuvre de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ;
- examen des résultats 2024 et 2025 du *reporting* de durabilité ;
- arrêté des rapports de durabilité pour les exercices 2024 et 2025 et présentation par l'Auditeur de durabilité des conclusions de ses travaux sur ces rapports ;
- échanges avec un ancien directeur exécutif d'une organisation non gouvernementale internationale sur la stratégie et le développement durable ;
- examen de la nouvelle feuille de route en matière de développement durable (Danone Impact Journey – Phase 2) ;
- point sur la consultation du Comité Social et Économique concernant les orientations stratégiques de la Société ;
- suivi des travaux du Comité de Mission.

Ressources humaines

- revue annuelle de la situation et de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale hommes/femmes et suivi de la progression vers les objectifs fixés en matière de diversité ;
- augmentations de capital réservées aux salariés : approbation de l'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés des sociétés françaises de Danone adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise et de l'augmentation de capital mondiale réservée aux salariés des sociétés étrangères du Groupe ; suivi des résultats de ces opérations ;
- approbation du transfert du siège social de Danone.

COMITÉ D'AUDIT

Composition au 31 décembre 2025

	Date d'entrée au Comité
Géraldine PICAUD Présidente	Avril 2022
Gilbert GHOSTINE	Octobre 2022
Sanjiv MEHTA	Juillet 2023

L'ensemble des Administrateurs membres du Comité d'Audit sont indépendants. Géraldine PICAUD, « expert financier » du Comité au sens de l'article L. 823-19 du Code de commerce, en assure la présidence. Ses membres ont été choisis pour leurs compétences et leur expertise reconnues en matière financière, comptable, ou de contrôle interne, audit interne et de gestion des risques. Leur parcours professionnel est présenté de manière extensive au paragraphe 5.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs.*

Missions

Le Comité d'Audit est chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et des informations en matière de durabilité de Danone. Il a pour principales missions :

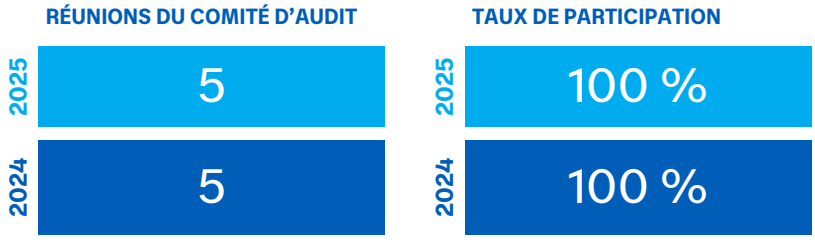
- d'examiner les projets de comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels et les projets de communiqués de presse ;
- depuis 2024, de suivre le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité, y compris le processus d'analyse de double matérialité mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux normes applicables en matière de *reporting* de durabilité ;
- de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques ainsi que des politiques de conformité ;
- d'assurer le suivi des mandats, des missions et de l'indépendance des Commissaires aux comptes et du ou des auditeur(s) de durabilité.

Il entend régulièrement les cadres dirigeants en charge des comptes, de l'audit interne et du contrôle interne, de la gestion des risques, de la trésorerie et du financement, des affaires fiscales et de la conformité, ainsi que les Commissaires aux comptes. Ces auditions peuvent avoir lieu, si le Comité le souhaite, hors la présence des représentants de la Direction Générale. Le Comité d'Audit invite les Commissaires aux comptes à assister à chacune de ses séances et les rencontre une fois par an, hors la présence de tout représentant de Danone. Il rencontre également une fois par an, le responsable de l'audit interne de la Société, hors la présence de tout autre représentant de Danone.

Les missions du Comité d'Audit sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration disponible sur le site internet de Danone : www.danone.com (Groupe/Qui sommes nous ?/Gouvernance/Statuts, règlement intérieur du Conseil d'Administration et principes de bonne conduite des affaires).

Activité et travaux du Comité d'Audit

Réunions et assiduité



Chaque réunion du Comité d'Audit fait l'objet de la présentation d'un compte rendu lors du Conseil d'Administration suivant, permettant au Conseil d'être pleinement informé et facilitant ainsi ses travaux et délibérations. Le Directeur financier est associé aux travaux du Comité d'Audit et participe à ses réunions.

Travaux du Comité en 2025 et début 2026

- examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, avec systématiquement : (i) la présentation par le Directeur financier des principaux résultats, (ii) la revue des indicateurs non définis par les normes IFRS, (iii) la revue des *goodwill*, des provisions et du traitement comptable des opérations de cession et d'acquisition réalisées, (iv) la présentation des engagements hors-bilan, (v) la présentation des principaux contentieux, (vi) la revue des communiqués de presse et présentations analystes associées ;
- présentation par les Commissaires aux comptes de l'exécution de leur mission, des conclusions de leurs travaux et des éventuels ajustements d'audit sur les comptes annuels et semestriels, ainsi que la présentation conjointe par le responsable des comptes (Directeur Consolidation, Reporting et Normes) et les Commissaires aux comptes des principales options comptables retenues ;
- suivi semestriel de la situation financière de Danone : stratégie et situation d'endettement, notation financière, gestion des risques financiers ;
- examen des principaux risques stratégiques de Danone (incluant les risques sociaux et environnementaux), des évolutions dans la cartographie des risques et des plans d'actions mis en œuvre, en présence du responsable en charge du pilotage des risques stratégiques ; examen de la description des facteurs de risques dans le Document d'Enregistrement Universel ;
- point annuel relatif à la cybersécurité, incluant la revue des risques associés, l'organisation et les mesures mises en place pour y faire face ;
- revue des extraits du rapport de gestion sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- résultats des campagnes 2024 et 2025 en matière de contrôle interne et d'audit interne et plan d'actions 2026 ;
- points réguliers sur la conformité ;
- point annuel sur la situation fiscale du Groupe ;
- point sur la sécurité alimentaire ;
- approbation et suivi régulier des honoraires des Commissaires aux comptes au titre de la certification des comptes et des autres services, et examen de leur indépendance ;
- revue et approbation de la procédure d'autorisation des services, autres que la certification des comptes, rendus par les Commissaires aux comptes et les membres de leurs réseaux ;
- suivi de la mise en œuvre de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et suivi du processus de *reporting* de durabilité, notamment les résultats de la mise à jour de l'analyse de double matérialité ;
- présentation par l'Auditeur de durabilité de l'exercice de sa mission et des conclusions de ses travaux ;
- point sur les projets de transformation ;
- examen du projet de distribution de dividende soumis au vote de l'Assemblée Générale ;
- examen des autorisations financières soumises au vote de l'Assemblée Générale ;
- point annuel sur le fonctionnement du Comité d'Audit.

COMITÉ NOMINATION, RÉMUNÉRATION ET GOUVERNANCE

Composition au 31 décembre 2025

	Date d'entrée au Comité
Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET Présidente	Avril 2022
Frédéric BOUTEBBA (Administrateur représentant les salariés)	Octobre 2022
Patrice LOUVET	Avril 2022

Missions

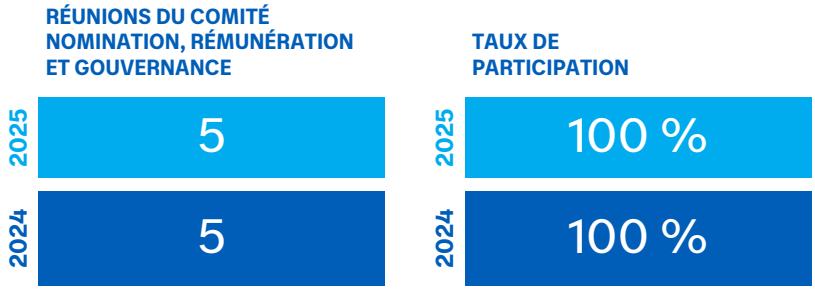
Le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance a pour mission de suivre les sujets de gouvernance, en particulier les nominations des membres du Conseil et les dirigeants mandataires sociaux, ainsi que les sujets concernant leur rémunération, notamment dans le cadre du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère.

À ce titre, le Comité peut dans le cadre de l'exercice de ses attributions, solliciter la réalisation d'études techniques externes. Par ailleurs, il examine les règles de gouvernement d'entreprise qui lui sont applicables et suit leur mise en œuvre ainsi que leur éventuelle évolution. Il supervise également la conduite de l'évaluation annuelle du Conseil d'Administration.

Les missions du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration disponible sur le site internet de Danone : www.danone.com (Groupe/Qui sommes nous ?/Gouvernance/Statuts, règlement intérieur du Conseil d'Administration et principes de bonne conduite des affaires).

Activités et travaux du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance

Réunions et assiduité



Chaque réunion du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance fait l'objet de la présentation d'un compte rendu au Conseil d'Administration suivant, permettant au Conseil d'être pleinement informé et facilitant ainsi ses travaux et délibérations. Le Président du Conseil et le Directeur Général contribuent régulièrement aux travaux du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, y compris à ses réunions, sauf pour les questions qui les concernent personnellement.

Travaux du Comité en 2025 et début 2026

Concernant la gouvernance

- examen de la composition du Conseil et de ses Comités, notamment dans le cadre du renouvellement du mandat du Directeur Général décidé par l'Assemblée Générale 2025 ; et en prévision du renouvellement des mandats de Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET, Sanjiv MEHTA et Gilles SCHNEPP proposé à l'Assemblée Générale 2026, et du renouvellement du mandat des deux Administrateurs représentants les salariés ;
- examen du plan de succession en vue d'assurer la continuité de la Direction Générale, de la Présidence du Conseil, de ses Comités, du Comité de Mission ainsi que de l'Administrateur Référent, tant en cas de vacance imprévue qu'à moyen terme ; et revue des membres du Comité Exécutif au regard de la politique Talents du Groupe ;
- mise en place et suivi d'une évaluation interne du Conseil d'Administration et des Comités en 2025, et examen de ses conclusions ;
- examen individuel annuel (i) de l'indépendance de chaque Administrateur et d'éventuels conflits d'intérêts, même potentiels (voir section *Indépendance des Administrateurs* ci-avant), (ii) de la disponibilité et de la participation de chaque Administrateur aux réunions du Conseil et des Comités au cours de l'exercice, et (iii) de leurs expertises ;
- revue de la matrice des expertises des Administrateurs ;
- examen du renouvellement des membres du Comité de Mission et de son Président ;
- suivi de l'organisation de l'Assemblée Générale, notamment dans le cadre de la préparation des *roadshows* gouvernance et des retours des investisseurs à la suite de ces échanges ;
- examen des projets de rapport sur le gouvernement d'entreprise portant sur les exercices 2024 et 2025 ;
- examen des conventions courantes et réglementées et revue de la procédure interne au titre de l'exercice 2025 ;
- revue des travaux du Président du Conseil et de l'Administratrice Référente ;
- revue annuelle des activités du Conseil et de ses Comités ;
- examen de la proposition de modification des statuts visant à introduire la possibilité pour le Conseil de prendre des décisions par voie de consultation écrite présentée à l'Assemblée Générale du 24 avril 2025.

Concernant la rémunération

- examen de la politique de rémunération des mandataires sociaux ;
- revue et détermination des critères et éléments de pondération de la rémunération variable annuelle du Directeur Général, en particulier, pour chaque critère : proposition des objectifs, détermination de la pondération, fixation de la cible, du plafond, du maximum et du minimum pouvant être attribués ;
- examen du programme de rémunération long terme actionnariale (*Group performance shares* – GPS) incluant : la détermination des conditions de performance ; l'examen de l'éventuelle atteinte des conditions de performance des plans en cours ; la revue de l'obligation de conservation d'actions pour le dirigeant mandataire social exécutif et les membres du Comité Exécutif ; et les attributions de GPS et de *Fidelity shares* ;
- livraison des plans GPS : constatation du niveau de réalisation des conditions de performance de ces plans ;
- examen du programme de rémunération long terme actionnariale sans condition de performance et sous condition de présence (*Fidelity shares*) ;
- préparation des résolutions relatives à la rémunération 2024 et 2025 des mandataires sociaux dans le cadre respectivement des Assemblées Générales 2025 et 2026 ;
- revue des publications de 2025 et 2026 relatives à la rémunération des mandataires sociaux ;
- suivi de l'augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise et de l'augmentation de capital réservée aux salariés des sociétés étrangères du Groupe.

COMITÉ CSR

Composition au 31 décembre 2025

	Date d'entrée au Comité
Lise KINGO Présidente	Décembre 2022
Gilbert GHOSTINE	Avril 2023
Susan ROBERTS	Avril 2022
Bettina THEISSIG (Administratrice représentant les salariés)	Avril 2019

Missions

Le Comité CSR a pour mission d'assister le Conseil dans le pilotage des sujets de développement durable, en particulier en ce qui concerne les piliers de la feuille de route de Danone relatifs à la santé, la nature, les personnes et les communautés.

À cette fin, le Comité CSR a essentiellement pour rôle :

- d'examiner la stratégie, les engagements, les principaux objectifs et les politiques de Danone en matière de développement durable et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre ;
- de revoir les résultats annuels consolidés des informations en matière de durabilité à publier par la Société et d'être informé des principaux aspects du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité ;
- d'assurer régulièrement le suivi des principales notations extra-financières concernant la Société.

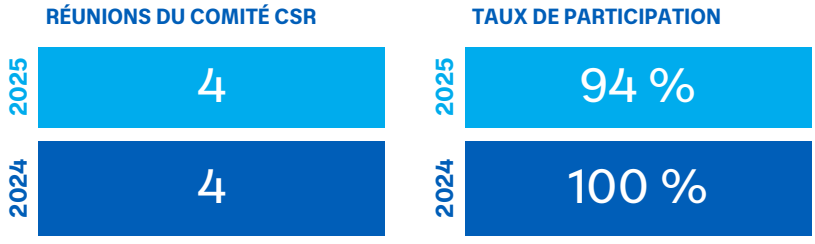
Le Comité CSR examine également la manière dont la Société prend en compte l'évolution des attentes en matière de développement durable des parties prenantes, notamment des investisseurs, des clients, des pouvoirs publics, des partenaires, des organisations non gouvernementales (ONG), des salariés et des communautés.

Les missions du Comité CSR sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration disponible sur le site internet de Danone : www.danone.com (Groupe/Qui sommes nous ?/Gouvernance/Statuts, règlement intérieur du Conseil d'Administration et principes de conduite des affaires).

Plusieurs mesures mises en place par la Société permettent d'assurer l'étroite collaboration du Comité d'Audit et du Comité CSR concernant l'information en matière de durabilité : un membre commun au deux comités (Gilbert GHOSTINE) et la communication systématique des documents présentés au Comité d'Audit sur la durabilité à la Présidente du Comité CSR.

Activité et travaux du Comité CSR

Réunions et assiduité



Chaque réunion du Comité CSR fait l'objet de la présentation du compte rendu au Conseil permettant au Conseil d'être pleinement informé des enjeux liés à la responsabilité sociale et environnementale, et facilitant ainsi ses travaux et délibérations.

Travaux du Comité en 2025 et début 2026

- point sur la mise en œuvre de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ;
- revue des résultats clés du rapport de développement durable 2024 et des principaux classements ESG de Danone ;
- suivi des priorités stratégiques et objectifs associés en matière de durabilité (Danone Impact Journey) ;
- présentation et discussion des nouveaux objectifs du Danone Impact Journey Phase 2 de chacun des 3 piliers : Nature, Santé, et Collaborateurs et Communautés (pour plus de détails, voir chapitre 4.1 *Introduction*) ;
- mises à jour sur les engagements en matière de climat, de déforestation et de gestion de l'eau ;
- point sur l'accord de Danone avec 3 ONG ayant permis de mettre fin à leur procédure au sujet du plastique dans le plan de vigilance de Danone ;
- suivi des enquêtes menées auprès des salariés (Danone *People Survey*), mesurant notamment leur engagement ;
- point annuel sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;

- suivi de l'intégration de critères ESG dans certains éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- point en matière de droits humains incluant la formation des salariés ainsi que la mise en œuvre de la Politique d'Achats Durables et des principes sociaux de Danone ;
- points relatifs aux différentes politiques élaborées par Danone sur les sujets de durabilité ;
- suivi de la cartographie des associations et coalitions de place ;
- point sur le CDP ;
- suivi de la participation de Danone à l'indice FTSE4Good et des résultats de l'évaluation de Danone ;
- examen annuel du budget annuel du fonds sociétal Danone Communities ;
- suivi régulier des réunions du Comité de Mission et suivi des indicateurs clés de performance retenus dans le cadre de la mise en œuvre du statut de Société à Mission ;
- suivi de la certification B Corp™.

COMITÉ EXÉCUTIF

Rôle

Le Comité Exécutif assure la direction opérationnelle de Danone. Sous la responsabilité du Directeur Général, il participe à la mise en œuvre de la stratégie définie par le Conseil d'Administration, examine et décide de l'allocation des ressources, s'assure de la cohérence des actions engagées par l'ensemble des catégories et zones et, en fonction des performances réalisées, décide des plans d'actions à mettre en œuvre. Il se réunit au moins une fois par mois.

En août 2025, Danone a annoncé une évolution de son organisation. Le Groupe opère désormais à compter du 1er janvier 2026 autour de trois grandes géographies : EMEA, Asie-Pacifique et Amériques. Cette configuration s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du deuxième chapitre du plan stratégique Renew Danone, afin de renforcer l'agilité du Groupe et de maximiser son impact sur les marchés. À cet effet, le Comité Exécutif de Danone comprend depuis le 1er mars 2026, 10 membres aux expertises et expériences variées et complémentaires, connaissant les métiers et les enjeux du Groupe.

Il est en outre fortement internationalisé, cinq nationalités y étant représentées. Plus largement en termes de diversité, Danone a pour ambition la représentation équilibrée des hommes et femmes à chaque niveau de son organisation. Le Conseil d'Administration s'assure de la mise en place d'une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes. En particulier, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration détermine, sur proposition de la Direction Générale, des objectifs ambitieux de mixité au sein des équipes de direction de Danone dans le monde, et détermine les moyens mis en œuvre et résultats obtenus (voir paragraphe 4.4.1 *Personnel de l'Entreprise pour plus de détails sur les objectifs et actions de Danone en matière de diversité*).

Danone s'assure que ses plans de succession à tous les niveaux prennent en compte ses ambitions en termes de diversité.

Composition au 1er mars 2026

Nom	Âge	Nationalité	Principale fonction au sein de Danone	Date d'entrée au Comité Exécutif
Antoine de SAINT-AFFRIQUE	61	Française	Directeur Général	2021
Jürgen ESSER	54	Allemande	Directeur Général Adjoint Groupe, en charge des fonctions Finances, Technologie & Data	2020
Véronique PENCHIENATI-BOSETTA	59	Française	Directrice Générale Adjointe Groupe, en charge des géographies et des catégories	2018
Vikram AGARWAL	61	Indienne	Directeur Général Opérations	2022
Henri BRUXELLES (a)	60	Française	Président Amériques	2017
Bruno CHEVOT (a)	59	Française	Président APAC (Asie-Pacifique)	2020
Isabelle ESSER	62	Belge	Directrice Générale Ressources Humaines, Recherche, Innovation, Qualité et Sécurité Alimentaire	2022
Jean-Marc MAGNAUDET (a)	58	Française	Président Nutrition Spécialisée	2020
Pablo PERVERSI (a)	55	Espagnole	Président EMEA (Europe, Turquie, Moyen-Orient, Afrique)	2023
Laurent SACCHI	61	Française	Secrétaire Général et Directeur Général Durabilité	2021

(a) Reporte à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA.

APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF

Depuis 2008, Danone se réfère au Code AFEP-MEDEF < et, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, applique l'ensemble de ses recommandations.

5.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS

Conformément à l'article R. 225-83, 1°, du Code de commerce, sont présentés ci-après les renseignements concernant les Administrateurs :

- *sauf mention contraire :*
  - *les mandats en cours correspondent aux mandats exercés au 31 décembre 2025 ;*
  - *actions DANONE correspond au nombre d'actions DANONE détenues au 31 décembre 2025 ;*
- *les mandats portant la mention « Approbation AG » sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.*

Administrateurs en exercice

Frédéric **BOUTEBBA** (Administrateur représentant les salariés)
Valérie **CHAPOULAUD-FLOQUET**
Gilbert **GHOSTINE**
Lise **KINGO**
Patrice **LOUVET**
Sanjiv **MEHTA**
Géraldine **PICAUD**
Susan **ROBERTS**
Antoine **de SAINT-AFFRIQUE**
Gilles **SCHNEPP**
Bettina **THEISSIG** (Administratrice représentant les salariés)

Administrateurs dont le mandat a pris fin en 2025

–



Frédéric BOUTEBBA

Auditeur Droits Humains de DANONE SA
Administrateur représentant les salariés et membre du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance

58 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : 2016
Échéance du mandat : 2029 (a)
Actions DANONE : 1 (b)

Expertises

Titulaire d'un Brevet de Technicien Supérieur Action Commerciale, Frédéric BOUTEBBA a intégré Danone en 1992, y exerçant plusieurs responsabilités au sein de la Direction Commerciale. En 2006, il change d'orientation et se consacre à la représentation et à la défense des intérêts des salariés, intégrant différentes instances représentatives du personnel tant au siège de Danone Eaux France S.A.E.M.E. qu'au niveau national. En 2018, il devient conseiller et juge des référés au Conseil de Prud'hommes de Bergerac. En 2020, il est nommé Vice-Président du Conseil de Prud'hommes de Bergerac et désigné Juge assesseur au Pôle Social du Tribunal Judiciaire de Périgueux. En 2021, il est élu Président du Conseil des Prud'hommes de Bergerac. Depuis 1er février 2025, Frédéric Boutebba est auditeur droits humains de Danone à l'échelle internationale.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur représentant les salariés, membre du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance de DANONE SA

Mandats expirés sur les cinq dernières années

–

(a) Son mandat d'Administrateur représentant les salariés a été renouvelé en janvier 2026 par les instances représentatives du personnel, conformément aux dispositions légales et statutaires.

(b) Action attribuée dans le cadre du programme « One Share »

Légende expertises des Administrateurs

Gouvernance / Leadership de sociétés cotées
Expérience internationale
Audit, finance et gestion des risques
Stratégie / Fusions-Acquisitions
Industrie de la grande consommation (FMCG)
Gestion de marques Expérience client-consommateur
R&D, Santé & Innovation
RSE / Climat



Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET AG

Administratrice Référente de DANONE SA
Administratrice indépendante et Présidente du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance

63 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Conseil d'Administration du 10 décembre 2021 (avec effet au 1er mars 2022)
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2029 (a)
Actions DANONE : 2 000

Expertises

Diplômée de l'EM Lyon Business School en Finance et *International Business*, Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET débute sa carrière en 1983 en qualité d'analyste au sein de Crédit Lyonnais Italie. Elle rejoint le groupe l'Oréal en 1984, dans l'équipe d'audit interne, puis intègre en 1988 la Division Produits de Luxe dans laquelle elle évolue jusqu'en 2008, occupant différents postes de direction en Europe, en Asie, puis en Amérique du Nord. En 1996, elle devient Directrice Générale de Biotherm Italie puis, en 1998, Directrice de Développement de Biotherm International ; en 2002, elle est nommée Directrice Générale de la Division Produits de Luxe pour la zone Asie, puis en 2005 pour l'Europe, et prend en 2007 la présidence de la Division aux États-Unis. En 2008, elle intègre le groupe LVMH en tant que Directrice Générale de Louis Vuitton Taïwan puis est nommée successivement Présidente de Louis Vuitton Europe du Sud, Présidente-Directrice Générale de Louis Vuitton Amérique du Nord et Présidente-Directrice Générale de Louis Vuitton Amériques. En 2014, elle est nommée à la tête du groupe de spiritueux Rémy Cointreau en tant que Directrice Générale, fonction qu'elle occupe jusqu'en 2019. Elle se consacre désormais à des fonctions non exécutives. Depuis le 26 avril 2022, elle est Administratrice Référente de Danone et Présidente de son Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.

(a) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice Référente, Présidente du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées étrangères

- Administratrice, membre du comité des nominations et du comité des rémunérations de DIAGEO (Royaume-Uni)

Sociétés non cotées françaises

- Membre du conseil de surveillance, membre du Comité d'Audit de NEXTSTAGE EVERGREEN S.C.A

Sociétés non cotées étrangères

- Administratrice d'ACNE STUDIOS (Suède) et d'AGROLIMEN (Espagne)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Administratrice de SOFIAM IBERICA (b) (Espagne) (2023)
- Administratrice, membre du comité des nominations et rémunérations de JACOBS HOLDING AG (Suisse) (2024)
- Vice-Présidente du conseil de surveillance de SOFISPORT SA (2025)
- Administratrice de NOBEL SPORT SA (2025)
- Administratrice de CHEDDITE ITALY S.R.L (Italie) et NOBEL SPORT MARTIGNONI S.P.A (Italie) (2025)

Légende expertises des Administrateurs

Gouvernance / Leadership de sociétés cotées
Expérience internationale
Audit, finance et gestion des risques
Stratégie / Fusions-Acquisitions
Industrie de la grande consommation (FMCG)
Gestion de marques Expérience client-consommateur
R&D, Santé & Innovation
RSE / Climat



Gilbert GHOSTINE

Président du Conseil d'Administration de Sandoz
Administrateur indépendant, membre du Comité d'Audit et du Comité CSR

65 ans – Nationalités libanaise et canadienne
Première nomination au Conseil : Conseil d'Administration du 30 septembre 2022, avec effet au 15 octobre 2022
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2027
Actions DANONE : 3 000

Expertises

Gilbert GHOSTINE est diplômé d'un master en administration d'entreprise de l'Université de Saint-Joseph à Beyrouth complété d'un *Advanced Management Program* de la Harvard Business School. Il a commencé sa carrière en 1986 au sein de groupe Murr, une société libanaise dans le secteur de la construction puis a été Directeur Marketing & Ventes d'Amlevco Trading Company et Directeur Général Middle East au sein d'International Distillers & Vintners, qui est devenu Diageo en 1997. Au sein du groupe Diageo, leader mondial des spiritueux haut de gamme, Gilbert GHOSTINE occupe, entre 1997 et 2014, divers postes de Direction Générale à travers quatre continents. Il a notamment été Directeur Général, Moyen Orient, Afrique, Europe Centrale et Europe de l'Est (1998-2000), Président des principaux marchés américains et comptes nationaux (2002-2005), Directeur Général Europe du Nord (2005-2006), Directeur Général Europe Continentale (2006-2009), Président pour l'Asie Pacifique (2009-2014) puis *Chief Corporate Development Officer* et Président pour l'Inde et la Chine, fonction qu'il occupe jusqu'à son départ en 2014. Cette année-là, Gilbert est nommé à la tête de Firmenich, entreprise suisse leader mondial du secteur de fragrances et des arômes, en tant que Directeur Général. Dans cette fonction, Gilbert a développé l'entreprise dans le domaine de l'innovation digitale, mené le repositionnement stratégique de Firmenich dans les segments *Natural, Biotech et Life Sciences*, et contribué à élever Firmenich au rang de leader sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance. Sous la direction de Gilbert, Firmenich a connu une croissance organique forte et régulière tout en réalisant 15 acquisitions stratégiques, qui ont abouti à la fusion avec DSM en mai 2023, créant ainsi le leader mondial de la beauté, de la nutrition et du bien-être. Cette réalisation a marqué la fin du mandat de Gilbert en tant que Directeur Général de Firmenich. Gilbert est désormais Président du Conseil d'Administration de Sandoz et siège au Conseil d'Administration de Four Seasons Hotels & Resorts, où il préside le comité des rémunérations et des nominations.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur, membre du Comité d'Audit et du Comité CSR de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés étrangères cotées

- Président du Conseil d'Administration de SANDOZ GROUP AG (Suisse)

Sociétés étrangères non cotées

- Administrateur et président du comité des rémunérations et des nominations de FOUR SEASONS HOTELS AND RESORTS (Canada)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Directeur Général de FIRMENICH SA (Suisse) (2023)

Légende expertises des Administrateurs

Gouvernance / Leadership de sociétés cotées
Expérience internationale
Audit, finance et gestion des risques
Stratégie / Fusions-Acquisitions
Industrie de la grande consommation (FMCG)
Gestion de marques Expérience client-consommateur
R&D, Santé & Innovation
RSE / Climat



Lise KINGO

Administratrice de sociétés
Administratrice indépendante et Présidente du Comité CSR

64 ans – Nationalité danoise
Première nomination au Conseil : Conseil d'Administration du 30 septembre 2022, avec effet au 1er décembre 2022
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2027
Actions DANONE : 2 000

Expertises

Lise KINGO est titulaire d'un master *Responsibility & Business* de l'Université de Bath au Royaume-Uni, ainsi que d'une licence en Religions et Art grec ancien de l'Université d'Aarhus au Danemark. Elle est également titulaire d'une licence en Marketing et Économie de la Copenhagen Business School et d'un certificat d'Administrateur international de l'INSEAD en France. Lise KINGO a rejoint Novo Nordisk en 1988, où elle est restée plus de 25 ans. Elle a occupé diverses fonctions à travers le monde, notamment dans les domaines des affaires environnementales, de l'audit interne, de la conformité, des ressources humaines, de la communication, de l'image de marque et du développement durable, et a été nommée *Executive Vice President, Chief of Staff* et membre du Comité Exécutif en 2002. Elle a joué un rôle déterminant dans la définition de la stratégie commerciale durable et de l'image de marque de Novo Nordisk. En 2015, Lise KINGO a été nommée Directrice Générale et Directrice Exécutive du Pacte mondial des Nations Unies, la plus grande initiative mondiale en matière de développement durable visant à inciter les entreprises à aligner leurs pratiques et leurs stratégies sur les objectifs de développement durables des Nations Unies. Elle a également été professeure en développement durable et innovation à l'Université Vrije à Amsterdam de 2006 à 2015. Lise KINGO a occupé tout au long de sa carrière, divers postes au Danemark, au Royaume-Uni, en Norvège, aux Pays-Bas et aux États-Unis. Depuis 2020, elle est Administratrice professionnelle indépendante.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice, Présidente du Comité CSR de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Administratrice, membre du comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE de SANOFI

Sociétés cotées étrangères

- Administratrice, présidente du comité de la RSE de COVESTRO AG (Allemagne)

Sociétés étrangères non cotées

- Administratrice d'ALLIANZ TRADE (Belgique)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Administratrice d'AKER HORIZONS ASA (Norvège) (2023)

Légende expertises des Administrateurs

Gouvernance / Leadership de sociétés cotées
Expérience internationale
Audit, finance et gestion des risques
Stratégie / Fusions-Acquisitions
Industrie de la grande consommation (FMCG)
Gestion de marques Expérience client-consommateur
R&D, Santé & Innovation
RSE / Climat



Patrice LOUVET

Président et Directeur Général de RALPH LAUREN CORPORATION
Administrateur indépendant et membre du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance

61 ans – Nationalités américaine et française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2022
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2028
Actions DANONE : 2 000

Expertises

Diplômé de l'ESCP Paris et titulaire d'un master en administration d'entreprise de l'Université de l'Illinois aux États-Unis, Patrice LOUVET a débuté sa carrière en 1989 au sein du groupe Procter & Gamble, dans lequel il a évolué durant 28 années. Il y occupe différents postes de direction en Europe, Amérique du Nord et Asie, notamment en tant que Président de P&G Prestige entre 2009 et 2011, de P&G Global Grooming entre 2011 et 2015 et, à partir de 2015, de la division Beauté du groupe. De Gillette à Pantène en passant par SK-II, il y dirige et développe plusieurs marques mondiales de premier plan du secteur de la grande consommation, dans différents pays et sur différents canaux de distribution. Depuis 2017, il occupe la fonction de Président et Directeur Général de Ralph Lauren Corporation et est membre de son Conseil d'Administration. Il siège par ailleurs au Conseil d'Administration de l'*Hospital for Special Surgery* basé à New York. De plus, en tant que membre du CEO *Advisory Council du Fashion Pact*, il a été récompensé par le *Women's Wear Daily* (WWD) avec le prix *Edward Nardoza Honor for CEO Creative Leadership*. Il est aussi membre du *Business of Fashion* (BoF) 500. Enfin, il a servi dans la marine française entre 1987 et 1989 en tant qu'Officier de Marine, aide de camp d'un amiral.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur, membre du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées étrangères

- Président et Directeur Général, Administrateur de RALPH LAUREN CORPORATION (États-Unis)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Administrateur, membre du Comité d'Audit de BACARDI LIMITED (Bermudes) (2022)

Légende expertises des Administrateurs

Gouvernance / Leadership de sociétés cotées
Expérience internationale
Audit, finance et gestion des risques
Stratégie / Fusions-Acquisitions
Industrie de la grande consommation (FMCG)
Gestion de marques Expérience client-consommateur
R&D, Santé & Innovation
RSE / Climat



Sanjiv MEHTA

AG

Administrateur de sociétés
Administrateur indépendant et membre du Comité d'Audit

65 ans – Nationalité indienne
Première nomination au Conseil : 1er juillet 2023
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2029 (a)
Actions Danone : 2 000

Expertises

Diplômé en commerce de l'Université de Nagpur, membre de l'Institut des experts-comptables d'Inde, Sanjiv MEHTA a également effectué l'*Advanced Management Program* à la Harvard Business School. Il a débuté sa carrière en 1983 au sein d'Union Carbide en Inde où il a occupé différents postes à responsabilités dans les domaines de la finance, de l'audit et des ventes.

En 1992, il rejoint Unilever à Dubaï et devient Directeur Commercial Groupe. Fin 1998, il part au Bangladesh en tant que Directeur Commercial d'Unilever Bangladesh Limited et, début 2002, il en devient le Président-Directeur Général. En 2007, il part aux Philippines en tant que Président-Directeur Général d'Unilever Philippines Inc. ; et l'année suivante, il a été nommé en tant que Président-Directeur Général d'Unilever pour la zone Afrique du Nord et Moyen-Orient où il a supervisé les activités d'Unilever dans 20 pays. De 2013 à 2023, il a dirigé les activités d'Unilever en Asie du Sud, notamment Hindustan Unilever Limited (HUL), filiale d'Unilever cotée en bourse et la plus grande entreprise de vente de biens de grande consommation en Inde. En 2019, tout en continuant à diriger l'Asie du Sud, il a rejoint l'*Unilever Leadership Executive* (le conseil exécutif mondial d'Unilever) en tant que Président de l'Asie du Sud. Son mandat en Inde et en Asie du Sud a pris fin le 26 juin 2023. Sous sa direction, en dix ans, HUL en Inde a plus que doublé son chiffre d'affaires, amélioré sa marge (EBITDA) de 860 points de base et augmenté sa capitalisation boursière de cinq fois pour atteindre plus de 76 milliards de dollars. Au cours de ses différentes fonctions de direction chez Unilever, il a considérablement accéléré la croissance et la rentabilité des sociétés du groupe. Outre le développement de compétences distinctives, il a également eu un impact important grâce à diverses initiatives sociales et environnementales.

Par ailleurs, il a également été Administrateur non-exécutif de la chambre de commerce et d'industrie de Mumbai entre 2015 et 2019 et, entre 2021 et 2022, il a été Président de la plus grande organisation industrielle de l'Inde, la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie Indiennes (FICCI). Il a également été Administrateur du *Breach Candy Hospital Trust*, de 2014 à 2023, et Administrateur de l'*Indian School of Business* de 2018 à 2023. Sanjiv MEHTA est également membre du *South Asia Advisory Committee* de la *Harvard Business School of India* et Président Emérite de Vikaasa, une coalition d'entreprises indiennes et multinationales formée pour aider à résoudre certains grands défis auxquels l'Inde est confrontée.

En 2024, il a conclu un partenariat avec le fonds d'investissement L Catterton afin de développer un nouveau véhicule d'investissement destiné à investir dans des entreprises indiennes orientées vers les consommateurs.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur, membre du Comité d'Audit de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées étrangères

- Président non exécutif et membre du comité nomination et rémunération de PT UNILEVER INDONESIA TBK (Indonésie)
- Administrateur, Président du comité nomination, gouvernance et rémunération, membre du comité scientifique, technologique et opérationnel et du comité de développement durable et RSE de DR REDDY'S LABORATORIES LIMITED (Inde)

Sociétés non cotées étrangères

- Administrateur, Président du comité chargé de l'expérience client et membre du Comité d'Audit d'AIR INDIA LIMITED (Inde)
- Président exécutif de L CATTERTON INDIA (Inde)
- Président du Conseil de L CATTERTON ASIA (Asie)
- Associé de MEHTA CONSULTSPHERE LLP (Inde)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Directeur Général et Administrateur de HINDUSTAN UNILEVER LIMITED (Inde) et Président d'UNILEVER SOUTH ASIA (2023)

(a) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

Légende expertises des Administrateurs

Gouvernance / Leadership de sociétés cotées
Expérience internationale
Audit, finance et gestion des risques
Stratégie / Fusions-Acquisitions
Industrie de la grande consommation (FMCG)
Gestion de marques Expérience client-consommateur
R&D, Santé & Innovation
RSE / Climat



Géraldine PICAUD

Directrice Générale de SGS
Administratrice indépendante et Présidente du Comité d'Audit

55 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2022
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2028
Actions DANONE : 2 000

Expertises

Diplômée d'un master en administration d'entreprise de l'École Supérieure de Commerce de Reims, Géraldine PICAUD a débuté sa carrière en 1992 en tant qu'auditrice au sein d'Arthur Andersen. En 1994, elle intègre le groupe français de chimie de spécialité Safic Alcan en tant que Directrice du Contrôle de Gestion et en devient la Directrice Financière en 2002. Elle rejoint en 2007 le groupe ED&F Man, un négociant en matières premières agricoles notamment actif dans le café, le sucre et l'alimentation animale, tout d'abord à Londres en tant que *Head of Corporate Finance*, Responsable des Fusions-Acquisitions, puis en Suisse en tant que Directrice Financière de Vocalfe Holdings, le pôle café du groupe. En 2011, elle est nommée à la tête de la Direction Financière d'Essilor International, groupe coté, membre du CAC 40, leader mondial de l'optique ophtalmique. Entre 2018 et 2023, elle est Directrice Financière d'Holcim (anciennement LafargeHolcim) et membre de son Comité Exécutif. Le 1er décembre 2023, elle intègre le groupe SGS, leader mondial du testing de l'inspection et de la certification en qualité de Directrice Financière avant d'occuper la fonction de Directrice Générale du groupe à compter du 26 mars 2024.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice, Présidente du Comité d'Audit de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées étrangères

- Directrice Générale de SGS (Suisse)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Administratrice de HUAXIN CEMENT CO., LTD. [(a)] (Chine) (2022), LAFARGEHOLCIM MAROC SA [(a)] (Maroc) (2023), HOLCIM GROUP SERVICES LTD. [(a)] (Suisse) (2023), HOLCIM TECHNOLOGY LTD. [(a)] (Suisse) (2023), LAFARGE MAROC SA [(a)] (Maroc) (2023), LAFARGEHOLCIM MAROC AFRIQUE SAS [(a)] (Maroc) (2023)
- Membre du conseil de surveillance d'INFINEON TECHNOLOGIES AG (Allemagne) (2023)

(a) Société du groupe Holcim.

Légende expertises des Administrateurs

Gouvernance / Leadership de sociétés cotées
Expérience internationale
Audit, finance et gestion des risques
Stratégie / Fusions-Acquisitions
Industrie de la grande consommation (FMCG)
Gestion de marques Expérience client-consommateur
R&D, Santé & Innovation
RSE / Climat



Susan ROBERTS

Doyenne associée pour la recherche fondamentale
Professeur de médecine et d'épidémiologie, Geisel School of Medicine, Dartmouth College, USA
Administratrice indépendante et membre du Comité CSR

68 ans – Nationalités britannique, canadienne et américaine
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2022
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2028
Actions DANONE : 2 000

Expertises

Susan ROBERTS, titulaire d'un doctorat en nutrition de l'université de Cambridge, est doyenne associée principale pour la recherche fondamentale, professeur de médecine et professeur d'épidémiologie à la Geisel School of Medicine du Dartmouth College. Elle était auparavant professeur adjoint de nutrition à la Friedman School of Nutrition Science and Policy de l'université de Tufts aux États-Unis. Chercheuse en nutrition de renommée internationale, elle a reçu de nombreux prix prestigieux pour ses contributions majeures à la recherche dans le domaine de la nutrition. Dans le cadre de ses travaux, elle codirige un *consortium* de scientifiques visant à comprendre la physiologie de l'état d'amaigrissement et codirige l'*International Weight Control Registry*, qui collabore avec des scientifiques de 19 pays afin d'identifier les pratiques réussies de gestion du poids dans différentes cultures. Par ailleurs, elle co-détient iDiet une plateforme d'aide à la perte de poids comportementale. Le Docteur ROBERTS a publié plus de 300 articles de recherches dans des revues scientifiques telles que le New England *Journal of Medicine* et le JAMA. En outre, elle a siégé dans des comités nationaux et internationaux chargés d'élaborer des recommandations en matière d'alimentation, notamment dans le cadre d'une évaluation récente mandatée par le Congrès et réalisée par les Académies nationales des sciences en vue d'améliorer le processus d'élaboration des lignes directrices en matière d'alimentation pour les Américains.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice, membre du Comité CSR de DANONE SA

Mandats expirés sur les cinq dernières années

-

Légende expertises des Administrateurs

Gouvernance / Leadership de sociétés cotées
Expérience internationale
Audit, finance et gestion des risques
Stratégie / Fusions-Acquisitions
Industrie de la grande consommation (FMCG)
Gestion de marques Expérience client-consommateur
R&D, Santé & Innovation
RSE / Climat



Antoine de SAINT-AFFRIQUE

Directeur Général de DANONE SA
Administrateur non indépendant

61 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2022
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2028
Actions DANONE : 28 326

Expertises

Diplômé de l'ESSEC en 1987, Antoine de SAINT-AFFRIQUE a également obtenu une qualification en formation des cadres de la Harvard Business School. Il a été Officier de réserve de la Marine française entre 1987 et 1988. En 1989, il intègre Unilever où il occupe diverses fonctions à responsabilités en marketing, en France puis aux États-Unis. En 1997, il retourne en France en tant que Vice-Président Marketing de l'entreprise alimentaire Amora Maille rachetée à Danone par LBO. En 2000, il réintègre le groupe Unilever en tant que Directeur Europe de l'activité Sauces et Condiments, puis devient, en 2003, Président-Directeur Général d'Unilever Hongrie, Croatie, Slovénie, et, en 2005, Vice-Président Exécutif de la région Europe Centrale et Orientale d'Unilever – une zone couvrant 21 pays. En 2009, il est nommé Vice-Président Exécutif en charge de l'activité de produits dermatologiques, puis, en 2011, Président d'Unilever Foods et membre du Comité Exécutif du groupe. Ces différents postes l'amènent à résider en Afrique, aux États-Unis, en Hongrie, en Russie, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suisse. D'octobre 2015 à septembre 2021, il occupe le poste de Directeur Général de Barry Callebaut. Il est Directeur Général de Danone depuis le 15 septembre 2021. Par ailleurs, il siège au Comité Directeur de l'Institut Montaigne depuis mai 2025.

(a) Société liée à Danone : entreprise sociale dans laquelle le FPS Danone Communities a investi.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Directeur Général et Administrateur de DANONE SA
- Administrateur de LIVELIHOODS FUND FOR FAMILY FARMING SAS

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Administrateur, membre du comité des nominations et des rémunérations de COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Sociétés non cotées étrangères

- Administrateur de Naandi Community Water Services (NCWS) [(a)]

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Directeur Général de BARRY CALLEBAUT (Suisse) (2021)
- Administrateur de BARRY CALLEBAUT SOURCING AG (Suisse), BARRY CALLEBAUT COCOA AG (Suisse) (2021)
- Administrateur, membre du comité nomination et rémunération de BARRY CALLEBAUT (Suisse) (2024)
- Administrateur, membre du Comité d'Audit et du comité des nominations de BURBERRY GROUP PLC (Royaume-Uni) (2025)
- Président du Conseil d'Administration de DANONE COMMUNITIES (SICAV) (2025)
- Président de LIVELIHOODS FUND FOR FAMILY FARMING SAS (2025)

Légende expertises des Administrateurs

Gouvernance / Leadership de sociétés cotées
Expérience internationale
Audit, finance et gestion des risques
Stratégie / Fusions-Acquisitions
Industrie de la grande consommation (FMCG)
Gestion de marques Expérience client-consommateur
R&D, Santé & Innovation
RSE / Climat



Gilles SCHNEPP

AG

Président du Conseil d'Administration de DANONE SA
Administrateur indépendant

67 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Conseil d'Administration de décembre 2020
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2029 (a)
Actions DANONE : 5 000

Expertises

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) en 1981, Gilles SCHNEPP débute sa carrière en 1983 chez Merrill Lynch France, dont il devient Vice-Président en 1986. Il rejoint ensuite Legrand en 1989, où il occupe différentes fonctions, notamment celle de Directeur Financier du groupe, avant d'être nommé Directeur Général des Opérations en 2000. Il intègre le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration en 2001, puis devient Directeur Général en 2004. Entre 2006 et 2018, il est Président-Directeur Général de Legrand puis entre 2018 et 2020 Président de son Conseil d'Administration. De 2018 à 2021, il a été Président de la Commission Transition écologique et économique du MEDEF ainsi que membre de son Comité Exécutif. Il a été nommé Chevalier de la Légion d'honneur en 2007 et Officier de l'Ordre National du Mérite en 2012. Depuis 2020, il est conseiller de Clayton, Dubilier & Rice. Gilles SCHNEPP est Président du Conseil d'Administration de Danone depuis le 14 mars 2021.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Président du Conseil d'Administration de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées françaises

- Administrateur de SOCOTEC
- Président de GS CONSEILS (SAS)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Administrateur, membre du comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale de LEGRAND (2022)
- Administrateur, président du comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, membre du comité de réflexion stratégique de SANOFI (2024)
- Administrateur, membre du Comité d'Audit et des risques de COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN (2025)

(a) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

Légende expertises des Administrateurs

Gouvernance / Leadership de sociétés cotées
Expérience internationale
Audit, finance et gestion des risques
Stratégie / Fusions-Acquisitions
Industrie de la grande consommation (FMCG)
Gestion de marques Expérience client-consommateur
R&D, Santé & Innovation
RSE / Climat



Bettina THEISSIG

Membre du Comité d'Entreprise Européen de DANONE
Présidente du Comité Central d'Entreprise de DANONE DEUTSCHLAND GMBH
Administratrice représentant les salariés et membre du Comité CSR

63 ans – Nationalité allemande
Première nomination au Conseil : 2014
Échéance du mandat : 2029 (a)
Actions DANONE : 1 (b)

Expertises

Bettina THEISSIG débute son parcours en 1978 dans le secteur industriel chez Milupa GmbH, société produisant des préparations et aliments pour bébés, rattachée au pôle Nutrition Spécialisée de Danone depuis l'acquisition du groupe Numico en 2007. Durant cette période, elle effectue une formation en Affaires Industrielles. Après une première expérience professionnelle dans le département publicité de Milupa, elle exerce plusieurs responsabilités au sein de différents services : marketing, ventes, ressources humaines, et médical. Son intérêt constant pour la condition des salariés et la protection de leurs droits l'amène à rejoindre en 2002 le Comité d'entreprise de Milupa. Elle est actuellement Présidente du Comité d'Entreprise de Danone Deutschland/HQ Frankfurt, Présidente du Comité Central d'Entreprise de Danone Deutschland, Responsable Santé et Déléguée au Comité d'Entreprise des sites Danone en Allemagne. Elle est également Membre du Comité d'Entreprise Européen de Danone et du Comité de pilotage. Par ailleurs, elle est Représentante des travailleurs handicapés depuis 1998. Depuis 2015, elle est titulaire d'une accréditation de *Business Coach*.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice représentant les salariés, membre du Comité CSR de DANONE SA

Mandats expirés sur les cinq dernières années

-

(a) Son mandat d'Administratrice représentant les salariés a été renouvelé en février 2026 par les instances représentatives du personnel, conformément aux dispositions légales et statutaires.

(b) Action attribuée dans le cadre du programme « One share ».

Légende expertises des Administrateurs

Gouvernance / Leadership de sociétés cotées
Expérience internationale
Audit, finance et gestion des risques
Stratégie / Fusions-Acquisitions
Industrie de la grande consommation (FMCG)
Gestion de marques Expérience client-consommateur
R&D, Santé & Innovation
RSE / Climat

5.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS POUR 2026 408
Principes généraux 408
Synthèse des éléments composant la rémunération 409

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR 2026 414

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS POUR 2026 415

RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX POUR 2025 416
Rémunération du Directeur Général 416
Rémunération du Président du Conseil d'Administration 422
Récapitulatif de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux 423
Évolution des rémunérations, ratios d'équité et performances de la Société sur les cinq dernières années 425
Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants 427

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS POUR 2026

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est établie par le Conseil d'Administration en application des articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale. Elle définit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable des dirigeants mandataires sociaux ainsi que le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Cette politique :

- est conforme à l'intérêt social de la Société : (i) la part variable de cette rémunération, versée en majeure partie sous forme d'actions DANONE, aligne les intérêts des dirigeants mandataires sociaux exécutifs avec ceux des actionnaires, (ii) les éléments de performance pris en considération intègrent la stratégie long terme de Danone ainsi que des critères de durabilité pertinents alignés avec les objectifs de Danone et (iii) est cohérente et acceptable d'un point de vue sociétal ;
- contribue à la pérennité du Groupe, dans la mesure où elle vise à favoriser la rétention et l'engagement des talents au sein de celui-ci et s'inscrit dans une vision et performance de long terme grâce à une part variable de rémunération soumise à des objectifs exigeants appréciés dans la durée ;
- s'inscrit dans la stratégie du Groupe, grâce à des objectifs de performance alignés sur celle-ci et basés sur des indicateurs financiers et de durabilité, tels que le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle courante ou encore les engagements et réalisations de Danone en matière sociale, sociétale et environnementale. Les critères de durabilité retenus sont alignés avec la stratégie de Danone et sont directement issus de sa feuille de route de développement durable, le Danone Impact Journey ;
- peut faire l'objet d'une dérogation par le Conseil d'Administration, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, à condition que la dérogation appliquée soit temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire à la pérennité ou à la viabilité de la Société. Dans un tel cas, un élément de rémunération non prévu ou un changement de la structure de rémunération, telle que définie dans la politique de rémunération précédemment approuvée par l'Assemblée Générale, pourrait être décidé par le Conseil d'Administration, dans le cadre d'une décision dûment motivée et présentée dans le Document d'Enregistrement Universel, dans la limite du plafond global de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale.

Principes généraux

Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Danone est :

- établie afin d'être motivante sur plusieurs horizons temps et alignée avec les intérêts des parties prenantes ;
- liée aux objectifs communiqués et aux performances financières et extra-financières de la Société ;
- équilibrée et exigeante tenant compte des attentes des investisseurs et conforme aux meilleures pratiques de marché ;
- en cohérence avec les principes collectifs appliqués par Danone à environ 1 750 cadres dirigeants dans le monde ;
- fixée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, et conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF ;
- définie en fonction du niveau de responsabilités du dirigeant concerné ;
- déterminée de manière globale : sont ainsi pris en compte, le cas échéant, les engagements de toute nature tels que les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, comme, par exemple, l'indemnité de départ et l'indemnité de non-concurrence ;
- déterminée en prenant en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Danone ;
- en cohérence avec les pratiques de rémunération constatées dans des sociétés comparables, notamment les sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière comparable et des multinationales européennes du secteur de l'agroalimentaire.

La mise en œuvre de ces principes se traduit notamment par :

- la prépondérance de la part de rémunération soumise à la réalisation de conditions de performance ;
- une part significative de rémunération long terme actionnariale, sous la forme de *Group performance shares* (GPS) ;
- l'obligation de conservation d'un certain nombre d'actions DANONE issues des GPS pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et membres du Comité Exécutif permettant d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires ;
- le plafonnement de la rémunération globale ;
- le non-versement de la rémunération variable en cas de non atteinte des objectifs.

Rôle du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance

La politique de rémunération de Danone est régulièrement examinée par le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, présidé par l'Administratrice Référente et composé aux deux tiers d'Administrateurs indépendants et d'un Administrateur représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

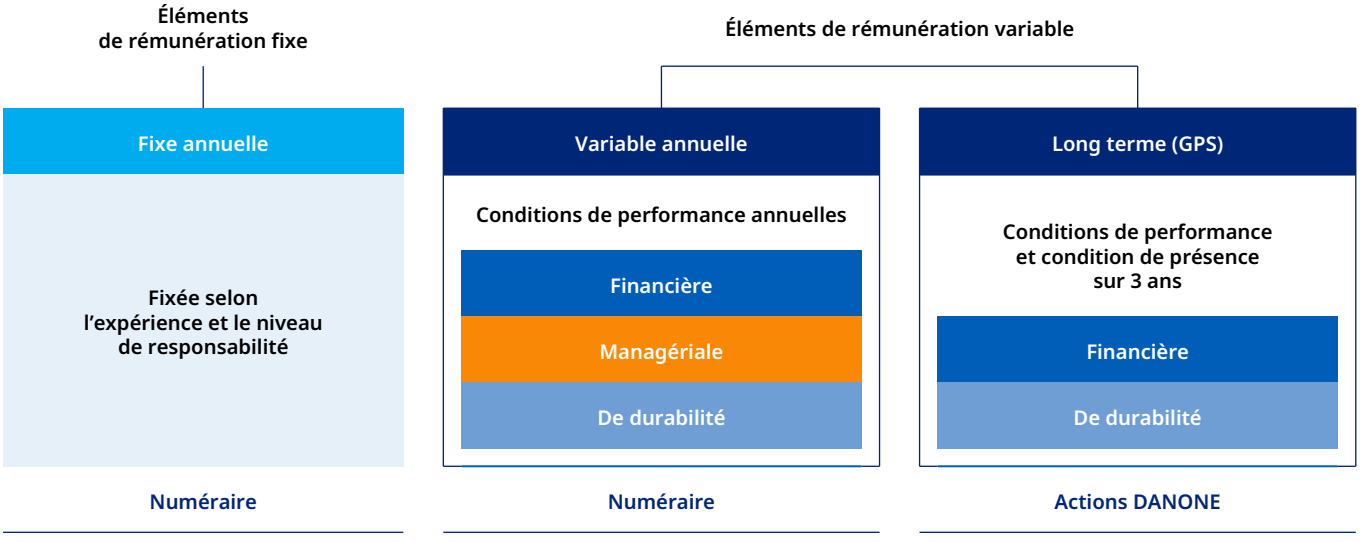
Le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance étudie les pratiques de marché sur la base de *benchmarks* préparés par des cabinets spécialisés dont il s'est assuré de l'objectivité, incluant (i) des grandes sociétés internationales cotées en France (CAC 40) et (ii) un Panel de multinationales européennes du secteur de l'agroalimentaire, des aliments ou des boissons dont certaines composent l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*.

Le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance veille notamment à ce que :

- la rémunération soit de nature à attirer, fidéliser et motiver les talents tout en restant cohérente avec les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Danone et avec les pratiques du marché ;
- la rémunération long terme, soumise à conditions de performance, soit suffisamment significative par rapport à la rémunération annuelle, pour inciter les dirigeants mandataires sociaux à la performance et à inscrire leur action dans la durée ;
- les critères de performance soient exigeants et complémentaires de sorte qu'ils rémunèrent une performance durable garantissant l'alignement entre l'intérêt des actionnaires, en lien avec les objectifs de Danone communiqués aux marchés financiers, avec celui du management. Par ailleurs, ces conditions de performance tiennent compte des meilleures pratiques de rémunération, à savoir « pas de paiement sous la *guidance* » et « pas de paiement sous la médiane » ;
- l'ensemble des composantes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif soient prises en compte, en intégrant notamment l'avantage que représente le bénéfice potentiel d'un régime supplémentaire de retraite, et assurer leur équilibre.

Le Directeur Général participe aux réunions du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance ; toutefois, et comme lors des réunions du Conseil, il n'est pas présent lorsque sa performance et sa rémunération sont examinés.

Synthèse des éléments composant la rémunération



Il est rappelé que les éléments de rémunération variable annuelle ou, le cas échéant, exceptionnels, attribués au titre de l'exercice écoulé aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, ne peuvent être versés qu'après approbation par l'Assemblée Générale selon les conditions prévues à l'article L. 22-10-34, II, du Code de commerce.

Rémunération au titre du mandat d'Administrateur

La politique de Danone relative à la rémunération des Administrateurs (voir paragraphe *Politique de rémunération des Administrateurs pour 2026* ci-après) consiste à ne verser aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs aucune rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur.

Rémunération fixe et autres avantages

Rémunération fixe	■ rétribue les responsabilités attachées à leur mandat social et leur niveau de responsabilités ; ■ est arrêtée par le Conseil d'Administration, après avis du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, conformément aux principes rappelés en préambule, en tenant compte des missions qui leur sont confiées, de leur expérience et des pratiques de marché et en cohérence avec les principes collectifs appliqués par Danone à environ 1 750 cadres dirigeants dans le monde ; ■ est revue à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. La rémunération fixe du Directeur Général pour 2026 s'élève à 1,4 million d'euros, elle est stable depuis la nomination du Directeur Général, Antoine de SAINT-AFFRIQUE, en 2021.
Avantages en nature	■ en cohérence avec les pratiques de rémunération de Danone pour ses cadres dirigeants, attribution d'avantages en nature, en particulier mise à disposition d'un logement et d'une voiture avec chauffeur.
Avantages sociaux	■ régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite en vigueur dans la Société au même titre que l'ensemble de ses cadres.

Rémunération variable

Structure	■ rémunération variable annuelle ; ■ rémunération variable long terme actionnariale, versée sous forme d'actions DANONE et soumise à des conditions de performance (GPS). La rémunération long terme actionnariale représente, au moment de son attribution, environ 50 % de la rémunération globale cible en valeur des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et ne peut excéder 60 % de cette rémunération cible. Il est précisé que la politique de rémunération ne prévoit pas de mécanisme spécifique de restitution de la rémunération variable (*clawback*). En cas de circonstances exceptionnelles ayant un impact significatif sur l'atteinte d'un ou plusieurs critères de performance de la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif, telles que notamment (i) un changement significatif dans le périmètre de consolidation du Groupe, (ii) un changement significatif de méthode comptable, (iii) un changement significatif dans les méthodes de calcul des données de durabilité, (iv) un changement réglementaire significatif ou (v) un événement majeur affectant le secteur agroalimentaire, les marchés de Danone et/ou ses concurrents, le Conseil d'Administration, agissant sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, pourra ajuster un ou plusieurs des critères de la rémunération variable annuelle et/ou long terme, y compris un ou plusieurs des paramètres attachés à ces critères (poids, seuils de déclenchement, objectifs, cibles…), de façon à s'assurer de l'adéquation de la mise en œuvre de la politique de rémunération avec la performance du dirigeant mandataire social exécutif et celle de Danone, soit de manière absolue, soit de manière relative par rapport à ses pairs. Tout ajustement, pouvant affecter le niveau de rémunération à la hausse comme à la baisse, devra être réalisé dans la limite des plafonds applicables de la rémunération prévus dans la politique de rémunération. Tout usage de cette possibilité d'ajustement exceptionnel sera communiqué aux actionnaires et dûment justifié, notamment en termes d'alignement avec les intérêts des actionnaires et de maintien du caractère exigeant des critères ainsi révisés
Critères de performance préétablis et exigeants	■ directement et indirectement liés aux objectifs de la Société tels que communiqués au marché et en cohérence avec sa feuille de route stratégique ; ■ principalement de nature financière (60 % pour la rémunération variable annuelle et 70 % pour la rémunération variable long terme) ; ■ en matière de durabilité (20 % pour la rémunération variable annuelle et 30 % pour la rémunération variable long terme) ; ■ et de nature managériale (20 % pour la rémunération variable annuelle).

Rémunération variable annuelle

Principes	■ est arrêtée par le Conseil d'Administration, après avis du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, en dehors de la présence du dirigeant concerné, conformément aux principes rappelés en préambule, et en cohérence avec les enjeux rencontrés à court terme ; ■ est octroyée sous conditions de performance comprenant des critères financiers, de durabilité et managériaux mesurables, déterminés par avance de manière précise et objective par le Conseil d'Administration, après avis du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance ; ■ a un montant cible qui représente jusqu'à 100 % de la rémunération fixe ; ■ en cas de surperformance, est plafonnée à 200 % de la rémunération fixe ; ■ n'a ni minimum, ni plancher garanti.
Structure	■ part financière, quantifiable, établie par rapport aux principaux objectifs financiers de Danone tels que notamment la croissance du chiffre d'affaires, la variation volume/mix, la marge opérationnelle courante et la génération de *free cash-flow* ; ■ part de durabilité, quantifiable, établie par référence à des objectifs de Danone ; ■ part managériale, qualitative, déterminée sur la base de critères annuels spécifiques communiqués de manière rétrospective.
Critères de performance	■ quantitatifs : le niveau de réalisation attendu pour chacun de ces critères est préétabli de manière précise par le Conseil d'Administration. ■ qualitatifs : les critères d'appréciation sont préétablis de manière précise par le Conseil d'Administration. Comme le prévoit la recommandation de l'AMF DOC 2012-02 du 9 février 2012 (telle que modifiée en 2023), les niveaux de réalisation attendus ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Le détail des critères de la rémunération variable annuelle pour l'exercice 2026 est présenté ci-dessous dans la partie relative aux Principes de rémunération arrêtés pour 2026.

L'attribution de cette rémunération variable, sous conditions de performance, 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 et ne sera versée qu'après approbation de l'Assemblée Générale 2027.

Rémunération variable long terme actionnariale (*Group performance shares*)

Principes	■ instituée depuis 2010 pour consolider l'engagement des bénéficiaires (dirigeants mandataires sociaux exécutifs, membres du Comité Exécutif et environ 1 750 cadres dirigeants de Danone) à accompagner le développement de Danone et renforcer la valeur de l'action DANONE sur le long terme ; ■ approuvée régulièrement par l'Assemblée Générale au titre d'une résolution de nature extraordinaire dédiée ; ■ attribuée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance ; ■ soumise à des conditions de performance complémentaires, représentatives des performances de Danone et adaptées à la spécificité de son activité, appréciées sur une durée de trois ans consécutifs, et qui correspondent à des indicateurs clés suivis par les investisseurs et analystes pour mesurer la performance des entreprises du secteur de l'alimentation, auxquels s'ajoute, le cas échéant, un ou plusieurs critères de durabilité alignés avec la stratégie de Danone en matière de durabilité. L'atteinte de ces conditions de performance est examinée par le Conseil d'Administration après revue préalable par le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance ; ■ attribuée de manière définitive sous condition de présence continue de trois années, appliquée à l'ensemble des bénéficiaires, sauf exceptions prévues par le règlement du plan (notamment en cas de décès ou d'incapacité) ou décidées par le Conseil d'Administration. Cette condition de présence ne peut être levée que de manière partielle sur une base *prorata temporis.* Par ailleurs, en cas de changement de contrôle, concernant les GPS attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et aux membres du Comité Exécutif, l'atteinte de la condition de présence sera évaluée par le Conseil d'Administration sur une base *prorata temporis,* calculée entre la date d'attribution et la date du changement de contrôle, par rapport à la date de livraison initiale prévue par le plan. De plus, concernant l'atteinte des conditions de performance, soit le Conseil d'Administration aura statué sur le niveau d'atteinte, soit les conditions de performance n'auront pas fait l'objet d'une constatation et le Conseil, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, appréciera le degré de réalisation de chacune des conditions de performance en fonction des informations disponibles ; ■ plafonnée : le nombre d'actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peut excéder 60 % de la rémunération globale cible de chaque dirigeant mandataire social exécutif en valorisation comptable (conformément aux normes IFRS) estimée à la date d'attribution ; ■ octroyée sous la forme d'actions DANONE soumises à une obligation de conservation selon les principes déterminés par le Conseil et détaillés ci-après.
Conditions de performance	Les conditions de performance devant être attribuées en 2026 sont détaillées ci-après au paragraphe 5.4 *Détail des plans de rémunération long terme*, notamment (i) les principes, (ii) les conditions de performance et (iii) les autres règles applicables.

Rémunérations exceptionnelles

En cas de nomination d'un nouveau mandataire social exécutif, à la suite d'un recrutement externe, le Conseil d'Administration pourrait, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF, et sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, décider de lui octroyer une rémunération exceptionnelle principalement sous forme de rémunération long terme numéraire et/ou actionnariale soumise à conditions de performance afin de compenser tout ou partie d'une éventuelle perte de sa rémunération subie en raison de l'acceptation de ce nouveau mandat. L'attribution de cette rémunération exceptionnelle serait (i) dûment motivée, (ii) soumise à l'approbation par l'Assemblée Générale de la résolution relative à la rémunération versée ou attribuée au dirigeant mandataire social concerné (*say on pay ex post*) et (iii) réalisée sous condition suspensive du vote favorable de cette résolution avec effet rétroactif à la date de cette attribution.

Autres éléments susceptibles d'être attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Le Conseil d'Administration intègre l'ensemble des éléments de la rémunération pour son appréciation globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, notamment, et le cas échéant, les engagements correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, tels qu'une indemnité de départ et une indemnité de non-concurrence, ainsi que des engagements de retraite, pouvant être attribués aux dirigeants mandataires sociaux dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF.

À toutes fins utiles, il est précisé que si un nouveau dirigeant mandataire social exécutif devait être nommé, celui-ci pourrait éventuellement bénéficier, notamment, d'une indemnité de départ dont le montant ne saurait excéder deux ans de rémunération brute (fixe et variable annuelle) et ferait l'objet de conditions de performance exigeantes, mais aussi d'autres engagements visés par l'article L. 22-10-9, 4°, du Code de commerce, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF.

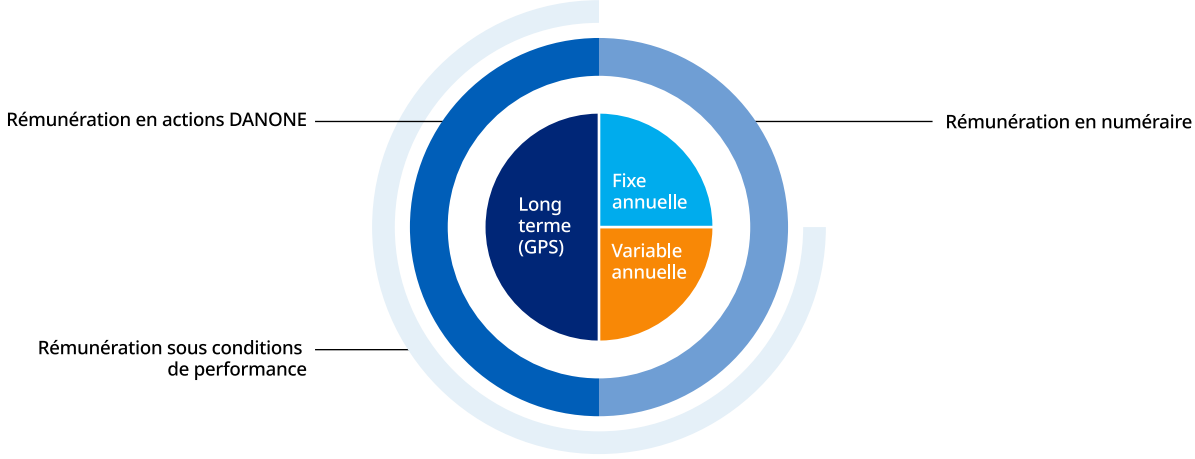
S'agissant d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE, celui-ci est éligible à une indemnité de départ, une indemnité de non-concurrence en cas d'activation de son engagement de non-concurrence et à un régime de retraite à cotisations définies (« article 83 »). Le détail de ces éléments figure au paragraphe *Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général* ci-après.

Éléments de rémunération arrêtés pour 2026

Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a arrêté les principes de rémunération pour l'exercice 2026 concernant Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général.

La politique de rémunération 2026 du Directeur Général s'inscrit dans une démarche de stabilité. En effet, les montants de la rémunération tant annuelle fixe que variable sont inchangés depuis sa nomination. Lors de son renouvellement en 2025, la seule modification relative à sa rémunération a porté sur le nombre maximal de *Group performance shares* pouvant lui être définitivement attribué à l'issue de la période de performance (porté de 105 % à 120 % de l'attribution initiale, comme pour les autres bénéficiaires).

La structure globale et les principaux éléments de la rémunération cible proposés (à savoir rémunération fixe et rémunération variable) sont les suivants (comme les années précédentes) :



Rémunération fixe
1 400 000 €

Le montant de la rémunération fixe d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE pour l'année 2026 a été fixé par le Conseil d'Administration à 1,4 million d'euros, montant inchangé depuis sa nomination en 2021.

Rémunération variable annuelle
Le montant cible de la rémunération variable annuelle pour 2026, les éléments la composant, et le pourcentage de rémunération maximale sont reconduits à l'identique.

- Montant cible : 1 400 000 €
- Plafond maximal : 2 800 000 €
- Aucun plancher

Les critères de performance de la rémunération variable annuelle pour l'exercice 2026 seront les suivants :

	Indicateurs de performance	Part du montant cible	Variation en fonction de la pondération
Critères financiers (quantitatifs)	Croissance du chiffre d'affaires en données comparables	15 %	0 à 30 %
	Variation 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 *free cash-flow*	15 %	0 à 30 %
	SOUS-TOTAL	**60 %**	**0 À 120 %**
Critères de durabilité (quantitatifs)	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 %
	SOUS-TOTAL	**20 %**	**0 À 40 %**
Critères managériaux (qualitatifs)	Objectif managérial	20 %	0 à 40 %
	SOUS-TOTAL	**20 %**	**0 À 40 %**
TOTAL		**100 %**	**0 À 200 %**

Les critères de durabilité ci-dessus, applicables à la rémunération variable annuelle ont été ramenés à deux, tout en conservant un poids global de 20 %. Cette nouvelle structuration intègre un critère dédié à l'agriculture régénératrice et maintient le critère existant relatif à la déforestation. Ces évolutions permettent de préserver l'alignement avec la feuille de route de durabilité du Groupe (ces critères étant directement issus du Danone Impact Journey – Phase 2), tout en répondant aux attentes exprimées par les actionnaires.

Conformément à la recommandation de l'AMF DOC-2012-02 du 9 février 2012 (telle que modifiée), le niveau de réalisation attendu pour chacun des critères quantitatifs est préétabli de manière précise par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité. De même, les éléments d'appréciation du critère managérial ont été déterminés par le Conseil d'Administration mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

L'attribution de cette rémunération variable, sous conditions de performance, 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.

Par ailleurs, en application de l'article L. 22-10-34, II, du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2026 feront l'objet d'un vote lors de l'Assemblée Générale 2027. Les éléments de rémunération variable annuelle ou exceptionnelle, attribués au titre de l'exercice 2026, ne seront versés qu'après son approbation.

Rémunération variable long terme

- Montant cible : 2 800 000 €
- Aucun plancher

D'un montant cible de 2 800 000 euros, la rémunération variable long terme du Directeur Général correspond à des actions soumises à des conditions de performance (GPS), dont les termes, notamment les conditions de performance, sont décrits au chapitre *5.4 Détail des plans de rémunération long terme* du présent Document d'Enregistrement Universel. Il est précisé qu'en cas de surperformance des conditions financières et d'atteinte maximale des conditions de durabilité, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées est de 120 % du nombre de GPS attribuées, comme pour l'ensemble des bénéficiaires.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR 2026

La politique de rémunération du Président est arrêtée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale. Elle est établie conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Président du Conseil d'Administration participe aux réunions du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance ; cependant, comme lors des réunions du Conseil, il n'est pas présent lorsque sa rémunération est examinée.

Il est précisé que les principes présentés ci-après ne s'appliquent qu'en cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général.

Rémunération au titre du mandat d'Administrateur

La politique de Danone relative à la rémunération des Administrateurs (voir paragraphe *Politique de rémunération des Administrateurs pour 2026* ci-après) consiste à ne pas verser au Président du Conseil d'Administration de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur s'il perçoit par ailleurs, une rémunération au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration.

Rémunération fixe et autres avantages

Rémunération fixe	■ arrêtée par le Conseil d'Administration, après avis du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, conformément aux principes rappelés en préambule, en tenant compte des missions confiées au Président dans l'organisation et la direction des travaux du Conseil d'Administration, de ses compétences et de son expérience des pratiques de marché. La rémunération du Président est en ligne avec la rémunération médiane des présidents non exécutifs des sociétés du CAC 40 et légèrement inférieure à la rémunération médiane des présidents du Panel européen de sociétés du secteur des biens de consommation, aux responsabilités comparables ; ■ peut être revue, à échéances relativement longues. La rémunération fixe du Président du Conseil d'Administration pour 2026 s'élève à 650 000 euros, elle est stable depuis la mise en place d'une gouvernance dissociée en 2021.
Avantages en nature	■ seuls des avantages en nature conformes à la politique de Danone (par exemple mise à disposition d'une voiture avec chauffeur) peuvent être attribués. Comme en 2025, le Président du Conseil ne bénéficie pas d'avantages en nature.
Avantages sociaux	■ régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite en vigueur dans l'Entreprise pour les cadres dirigeants. Comme en 2025, le Président du Conseil ne bénéficie pas d'avantages sociaux.

Rémunération variable

Aucune rémunération variable ne peut être attribuée au Président du Conseil d'Administration, qu'elle soit annuelle, long terme numéraire ou long terme actionnariale, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Rémunérations exceptionnelles

Aucune rémunération exceptionnelle ne peut être attribuée au Président du Conseil d'Administration.

Autres éléments susceptibles d'être attribués au Président du Conseil d'Administration

Comme rappelé en préambule, le Conseil d'Administration intègre toutes les composantes de la rémunération pour son appréciation globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Ainsi, le cas échéant seraient pris en compte dans la détermination de la rémunération du Président, les engagements visés à l'article L. 22-10-9, 4°, du Code de commerce, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS POUR 2026

La politique de rémunération des Administrateurs est arrêtée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale. Elle est établie conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. En particulier, elle est adaptée au niveau de responsabilités des Administrateurs et au temps consacré par ces derniers à leurs fonctions et favorise la participation des Administrateurs aux séances du Conseil. Elle tient notamment compte de l'obligation applicable aux Administrateurs de détenir un niveau significatif d'actions DANONE qui permet d'assurer l'alignement de leurs intérêts avec ceux de la Société et de ses actionnaires. Par ailleurs, cette politique de rémunération vise à attirer des profils experts et à favoriser la diversité internationale du Conseil d'Administration en particulier grâce à l'attribution de primes de déplacement pour les Administrateurs résidant à l'étranger.

Elle prévoit en effet que :

- les Administrateurs perçoivent une rémunération au titre de leur mandat, à l'exception des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, des membres du Comité Exécutif, du Président du Conseil (s'il perçoit une rémunération fixe) ainsi que des Administrateurs représentant les salariés ;
- le montant global maximal de la rémunération à répartir entre les Administrateurs est autorisé par l'Assemblée Générale. L'allocation de cette rémunération est arrêtée conformément aux règles de répartition décidées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance ;
- la rémunération des Administrateurs comporte une part variable prépondérante basée sur leur participation effective aux réunions du Conseil et des Comités. Par ailleurs, il est précisé que la participation aux décisions du Conseil par voie de consultation écrire ne donne pas lieu à l'attribution d'une part variable.

Le montant de l'enveloppe globale des rémunérations à allouer aux Administrateurs au titre de leur mandat a été fixée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 à 1 250 000 euros pour chaque exercice. L'ensemble des règles de répartition de la rémunération des Administrateurs est inchangé comparé à 2025.

Les règles de répartition de la rémunération des Administrateurs sont les suivantes :

(en euros)	Montant forfaitaire annuel	Par réunion	Par déplacement-résidence en Europe (hors de France)	Par déplacement-résidence hors Europe
Administrateur Référent	50 000	–	–	–
Administrateur	25 000	–	–	–
Réunions du Conseil				
Administrateur	–	5 000	2 000	8 000
Réunions des Comités				
Président	–	8 000	2 000	8 000
Membre	–	4 000	2 000	8 000

Par ailleurs, les Administrateurs membres du Comité de Mission perçoivent une rémunération complémentaire calculée selon le barème de rémunération du Comité de Mission détaillé ci-dessous et s'imputant sur l'enveloppe globale de 1 250 000 euros mentionnée ci-dessus.

(en euros)	Montant forfaitaire annuel	Par réunion	Par déplacement-résidence en Europe (hors de France)	Par déplacement-résidence hors Europe
Réunions/*workshops* du Comité de Mission				
Président	35 000	10 000	2 000	5 000
Membre	15 000	5 000	2 000	5 000

Par ailleurs, le Conseil peut, le cas échéant, allouer à un Administrateur une rémunération exceptionnelle pour une mission spécifique confiée conformément aux articles L. 225-46 et L. 22-10-15 du Code de commerce ; l'attribution d'une telle rémunération serait soumise à la procédure des conventions réglementées prévue par la loi française.

RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX POUR 2025

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, I et II, du Code de commerce, le rapport présenté ci-après inclut les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I, du Code de commerce faisant l'objet de la 7e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

Rémunération du Directeur Général

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 25 février 2025, a arrêté la rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2025, conformément aux principes et critères fixés par la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2025, approuvée à hauteur de 92,17 % par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 dans sa 11e résolution.

Cette politique de rémunération pour 2025 est similaire à celle qui avait été approuvée en 2024, seules de légères modifications ont été effectuées.

S'agissant de la rémunération long terme, le plafond de 105 % spécifique aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs a été révisé afin d'aligner le nombre maximum de GPS susceptibles d'être livrés à l'issue de la période de performance avec celui des autres bénéficiaires de GPS. Cela a également permis de renforcer l'alignement avec les intérêts des actionnaires sur le long terme : le nombre maximum de GPS pouvant être attribué aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est donc passé de 105 % à 120 % du nombre de GPS initialement attribués.

Il est rappelé que les éléments de rémunération d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE, recruté à l'extérieur du Groupe Danone, avaient été déterminés en 2021 par le Conseil d'Administration en prenant en considération le parcours, l'expérience internationale et le bilan de l'intéressé ainsi que le niveau de sa rémunération précédente et les pratiques de rémunération de sociétés comparables. Avaient ainsi été examinés, à l'aide de conseils indépendants, les pratiques de rémunération d'un Panel européen de sociétés du secteur des biens de consommation, et des sociétés du CAC 40. Le Panel européen, constitué de sociétés multinationales européennes du secteur des biens de consommation (FMCG) comparables à Danone en termes de chiffre d'affaires et d'envergure internationale, est apparu comme le plus pertinent compte tenu de l'empreinte géographique de Danone et la volonté du Conseil d'Administration de fixer un salaire compétitif dans le cadre d'une recherche de profils de dirigeants internationaux. Ce Panel européen comprend les sociétés suivantes : Adidas, Associated British Foods, Diageo, EssilorLuxottica, Heineken, L'Oréal, Nestlé, Pernod Ricard et Unilever. Au sein de ce Panel européen, en 2021, le salaire fixe médian était de 1,4 million d'euros et la rémunération annuelle totale cible de 5,7 millions d'euros. En 2021, la rémunération totale annuelle cible (rémunération fixe, rémunération variable annuelle, actions de performance et avantages en nature) d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE était donc identique à la médiane de rémunération annuelle totale cible de ce Panel européen. À toutes fins utiles, il est indiqué que le salaire médian fixe du Panel européen en 2024 s'élevait à 1,7 millions d'euros et que la rémunération annuelle totale était de 7,8 millions d'euros.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, Antoine de SAINT-AFFRIQUE ne bénéficie pas de contrat de travail avec Danone.

Rémunérations et avantages versés ou attribués en 2025 au Directeur Général

En application de l'article L. 22-10-34, II, du Code de commerce, les rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2025 au Directeur Général seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2026. La rémunération variable annuelle ne pourra être versée qu'après approbation de l'Assemblée Générale.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Présentation
Rémunération fixe	1 400 000 €	1 400 000 €	La rémunération annuelle fixe d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE pour 2025 s'élève à 1 400 000 €, inchangée depuis 2021. Ce montant a été établi au regard, d'une part, de l'expérience internationale et des compétences d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE et, d'autre part, du niveau de sa rémunération précédente et des pratiques constatées dans des sociétés comparables, comme explicité ci-dessus en préambule.
Rémunération variable annuelle	2 394 000 € Rémunération approuvée par la 9e résolution de l'Assemblée Générale du 24 avril 2025	2 562 000 € Le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2026 (8e résolution)	La structure, le montant cible et le plafond de la rémunération variable annuelle du Directeur Général ont été établis conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2025 approuvée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 dans sa 11e résolution.

EXAMEN DE L'ATTEINTE DES CONDITIONS DE PERFORMANCE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 19 février 2026, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration a constaté le montant de la rémunération variable annuelle d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE à 2 562 000 €. Ce montant a été déterminé au regard du niveau de réalisation des conditions de performance, comme décrit ci-après :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pourcentage après pondération	Réalisation en montant *(en euros)*
Financiers	60 %	182,3 %	109 %	1.526.000
Durabilité	20 %	200 %	40 %	560.000
Managérial	20 %	170 %	34 %	476.000
TOTAL	**100 %**	**—**	**183 %**	**2.562.000**

Le détail des pourcentages de réalisation est le suivant :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pondéré
Croissance du chiffre d'affaires en données comparables	15 %	163 %	24 %
Variation volume/mix du chiffre d'affaires en données comparables	15 %	167 %	25 %
Niveau de la marge opérationnelle courante	15 %	200 %	30 %
Génération de *free cash-flow*	15 %	200 %	30 %
FINANCIERS	**60 %**	**182,3 %**	**109 %**
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 *Fair Wage Network* de Danone (salaire décent)	5 %	200 %	10 %
DURABILITÉ	**20 %**	**200 %**	**40 %**

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Présentation
Rémunération variable annuelle			Le Conseil d'Administration a déterminé le niveau d'atteinte au regard des réalisation suivantes : **Part financière** ■ 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. **Part durabilité** ■ 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*.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Présentation
Rémunération variable annuelle			**Part managériale** ■ 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 *Dan'Cares*, 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.
Rémunération variable pluriannuelle numéraire	Non applicable	Non applicable	–
Rémunération long terme actionnariale (GPS)	Livraison de 8 035 GPS attribuées en 2021 dans le cadre du plan GPS approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 (24e résolution). Mention à titre d'information non soumise au vote de la 8e résolution à l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.	2 333 042 € correspondant à 42 566 GPS attribuées le 29 juillet 2025	La rémunération long terme actionnariale correspond aux *Group performance shares* (GPS), c'est-à-dire des actions de la Société soumises à des conditions de performance évaluées sur trois ans et à une condition de présence continue sur trois ans. Pour information, livraison en 2025 de 8 035 GPS 2021, d'une valeur comptable de 348 277 euros, en raison d'un niveau d'atteinte de 43,1 % des conditions de performance (18 643 GPS lui avaient été attribuées en octobre 2021). Le plan avait été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 (24e résolution). Au titre de l'année 2025, 42 566 GPS d'une valeur comptable de 2 333 042 euros ont été attribuées par le Conseil d'Administration à Antoine de SAINT-AFFRIQUE. Ce nombre de GPS est susceptible d'être porté à 51 079 GPS en cas de validation de la condition de présence, de réalisation de toutes les conditions de performance de durabilité et de surperformance de toutes les conditions de performance financières sans minimum garanti (pour plus de détail sur les attributions et conditions de performance, voir paragraphe 5.4 *Détail des plans de rémunération long terme* ci-après). Cette attribution représente 0,007 % du capital social de Danone et correspond à 4,7 % des attributions effectuées en 2025.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Présentation
Rémunération exceptionnelle	Livraison de 12,791 GPS attribuées en 2021 à titre de rémunération exceptionnelle dans le cadre de son acceptation des fonctions de Directeur Général. Mention à titre d'information non soumise au vote de la 8e résolution à l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.	Non applicable	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Antoine de SAINT-AFFRIQUE en 2025. Toutefois, à la suite de l'attribution de GPS en 2021 à titre de rémunération exceptionnelle dans le cadre de son acceptation des fonctions de Directeur Général, livraison en 2025 de 12 791 GPS 2021, d'une valeur comptable de 554 485 euros, en raison d'un niveau d'atteinte de 43,1 % des conditions de performance (29 677 GPS lui avaient été attribuées en octobre 2021).
Stock-options	Non applicable	Non applicable	–
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	Non applicable	Non applicable	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, aucune rémunération n'a été versée ou attribuée à Antoine de SAINT-AFFRIQUE à raison de son mandat d'Administrateur.
Avantages de toute nature	27 712 €		Les avantages de toute nature dont a bénéficié Antoine de SAINT-AFFRIQUE correspondent au bénéfice du régime collectif de prévoyance, à la mise à disposition d'un logement et d'une voiture avec chauffeur.
Indemnité de départ	Aucun montant dû ou versé au titre de l'exercice clos.		Une indemnité de départ peut être prévue en cas de cessation du mandat de Directeur Général d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE. Ce dispositif n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2025. Ses modalités d'application et les conditions de versement sont détaillées au paragraphe *Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général* ci-après.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû ou versé au titre de l'exercice clos		Une obligation de non-concurrence, assortie d'une indemnité de non-concurrence, a été mise en place en 2021 en cas de cessation du mandat de Directeur Général d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE. Cet engagement de non-concurrence n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2025. Ses modalités d'application et les conditions de versement sont détaillées au paragraphe *Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général* ci-après.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû ou versé au titre de l'exercice clos.		Le Directeur Général bénéficie du régime de retraite collectif et obligatoire à cotisations définies (« article 83 »). Pour plus de détails, voir paragraphe *Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général* ci-après.

Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général

Avantages sociaux : régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Antoine de SAINT-AFFRIQUE bénéficie au même titre que les cadres de Danone SA, des régimes collectifs de prévoyance et frais de santé, ainsi que d'une assurance décès et invalidité.

Régime de retraite collectif et obligatoire

Antoine de SAINT-AFFRIQUE bénéficie uniquement du régime de retraite collectif et obligatoire à contributions définies (« article 83 ») institué au bénéfice des salariés de Danone affiliés à l'AGIRC au titre des article 4 et 4 bis de la convention collective du 14 mars 1947 et dont la rémunération annuelle est supérieure à trois fois le PASS. Ce dispositif a été mis en place dans le cadre des dispositions de l'article L. 242-1, alinéas 6 et 7 du Code de la sécurité sociale et bénéficie aux cadres français de Danone et ce dans les mêmes conditions que le reste des salariés concernés.

Les droits à la retraite au titre de ce régime sont financés par des cotisations trimestrielles, versées exclusivement par Danone auprès d'un organisme assureur, dont le taux est fixé à 6 % des tranches B et C de la rémunération versée aux bénéficiaires. Ils peuvent être liquidés au plus tôt, à la date de liquidation de la pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse ou l'âge minimal prévu à l'article L. 351-1 du Code de la sécurité sociale. Le montant des cotisations versées par Danone au titre de l'année 2025 a été de 21 666 euros.

Indemnité de départ

Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 17 mai 2021 a décidé d'octroyer à Antoine de SAINT-AFFRIQUE une indemnité de départ (l'« Indemnité de Départ ») plafonnée à 200 % de la rémunération brute annuelle (fixe et variable annuelle effectivement versée) perçue par ce dernier au cours des 12 derniers mois précédant la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général (le « Montant Maximum ») en cas de départ contraint, quelle que soit la forme de la cessation de ses fonctions (un « Départ Contraint »). Le montant de l'Indemnité de Départ sera soumis à la réalisation des conditions de performance détaillées ci-après.

Il est précisé qu'une révocation du mandat du Directeur Général motivée par une faute grave ou faute lourde de ce dernier ne sera pas constitutive d'un Départ Contraint.

Aucune Indemnité de Départ ne sera due en cas de départ volontaire (donc hors Départ Contraint), de changement de fonctions (mandataire ou salarié) au sein de Danone à l'initiative du Directeur Général, ou si Antoine de SAINT-AFFRIQUE a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance après le Départ Contraint. Par ailleurs, aucune Indemnité de Départ ne sera due en cas de fin de mandat due à l'atteinte de la limite d'âge prévue par les statuts de la Société.

Le bénéfice de l'Indemnité de Départ est subordonné, et son montant modulé, en fonction du niveau d'atteinte des indicateurs de performance financiers prévus pour la rémunération variable annuelle du Directeur Général au titre des trois derniers exercices clos précédant la date de cessation des fonctions, calculé sur la base de leur moyenne arithmétique :

- atteinte des indicateurs de performance financiers à moins de 75 % : aucune indemnité ne sera versée ;
- atteinte des indicateurs de performance financiers à 75 % : le Directeur Général percevra 75 % du Montant Maximum ;
- atteinte des indicateurs de performance financiers entre 75 % et 100 % : le Directeur Général percevra entre 75 % et 100 % du Montant Maximum, calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte ;
- atteinte des indicateurs de performance financiers à 100 % ou au-delà : le Directeur Général percevra 100 % du Montant Maximum.

Le versement de l'Indemnité de Départ ne pourra avoir lieu qu'après la constatation par le Conseil d'Administration, en dehors de la présence du dirigeant concerné, après avis du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, de la réalisation de ces indicateurs de performance financière, appréciée lors de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, dûment justifiée et communiquée aux actionnaires. Le montant de l'Indemnité de Départ sera versé dans les 30 jours suivants la date du Conseil d'Administration constatant la réalisation des indicateurs de performance auxquelles le versement est conditionné.

Par ailleurs, le cumul du montant de (i) l'Indemnité de Départ et (ii) l'Indemnité de Non-Concurrence ne devra pas excéder deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable annuelle effectivement versée) perçue par Antoine de SAINT-AFFRIQUE au cours des 12 derniers mois précédant la date de cessation des fonctions, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Dans l'hypothèse où le montant de l'Indemnité de Départ et celui de l'Indemnité de Non-Concurrence viendraient à dépasser ce plafond de deux fois la rémunération brute annuelle, et de manière à assurer un strict respect de ce plafond, la somme effectivement versée à Antoine de SAINT-AFFRIQUE sera en priorité versée à titre d'Indemnité de Non-Concurrence, le solde étant versé à titre d'Indemnité de Départ après réduction permettant de respecter le plafond de deux fois la rémunération brute annuelle.

Indemnité de non-concurrence

Compte tenu du profil du Directeur Général, Antoine de SAINT-AFFRIQUE et afin de protéger les intérêts de la Société et de ses actionnaires, ce dernier sera tenu, sur décision du Conseil d'Administration, d'une obligation de non-concurrence, d'une durée de 18 mois à compter de la cessation de ses fonctions de Directeur Général. Cette obligation de non-concurrence a pour objectif de protéger Danone compte tenu des informations sensibles sur le Groupe auxquelles ce dernier a accès du fait de ses fonctions.

Les modalités de cette obligation de non-concurrence, en ligne avec les pratiques de rémunération des membres du Comité Exécutif de Danone, sont les suivantes :

Champ d'application de l'obligation de non-concurrence

Cette obligation de non-concurrence concerne :

- en termes de fonctions : directement ou indirectement, (i) toutes fonctions salariées, de dirigeant ou de mandataire social exécutif ou non exécutif, et notamment toute participation à un organe de gouvernance (Conseil d'Administration ou de surveillance), sous quelque forme que ce soit, et (ii) toute activité de prestations de services ou mission de conseil au profit des sociétés du secteur d'activité concerné comme décrit après, sous quelque forme que ce soit, notamment conseiller du président ;
- en termes de secteur d'activité : toute société (et toute autre entité appartenant au groupe desdites sociétés ou venant aux droits de ces dernières) évoluant dans le secteur de l'agroalimentaire et fabricant, diffusant ou vendant des produits concurrents à ceux de Danone à la date de cessation des fonctions de Directeur Général. En outre, Antoine de SAINT-AFFRIQUE s'interdira également de créer pour son compte une société évoluant dans ce secteur d'activité.

Périmètre géographique de l'obligation de non-concurrence

Cette obligation de non-concurrence s'applique dans les territoires suivants :

- Europe : pays de l'Union européenne, Norvège, Royaume-Uni, Russie, Suisse ;
- Asie-Pacifique : Australie, Chine, Hong Kong, Indonésie, Japon, Nouvelle-Zélande, Singapour ;
- Amérique du Nord : Canada, États-Unis d'Amérique, Mexique ;
- Moyen-Orient : Arabie Saoudite, Bahreïn, Chypre, Émirats Arabes Unis, Irak, Iran, Israël, Jordanie, Koweït, Liban, Oman, Qatar, Syrie, Yémen.

Durée de l'obligation de non-concurrence

La durée de l'obligation de non-concurrence applicable à Antoine de SAINT-AFFRIQUE est de 18 mois à compter de la cessation des fonctions de Directeur Général.

Montant de l'indemnité de non-concurrence

En cas d'activation de l'obligation de non-concurrence par le Conseil d'Administration, Antoine de SAINT-AFFRIQUE percevra, en contrepartie, une indemnité de non-concurrence d'un montant égal à 50 % d'un douzième de sa rémunération brute annuelle (fixe et variable annuelle cible), payable chaque mois pendant 18 mois à la date de paiement habituelle des salaires par la Société.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- cette indemnité de non-concurrence ne sera pas versée si le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite et aucune indemnité ne pourra être versée au-delà de 65 ans ;
- le Conseil d'Administration pourra librement renoncer à la mise en œuvre de cette obligation de non-concurrence lors du départ du Directeur Général. Dans un tel cas, aucune indemnité de non-concurrence ne sera due au Directeur Général.

Rémunération du Président du Conseil d'Administration

Rémunérations et avantages versés ou attribués en 2025 au Président du Conseil d'Administration

En application de l'article L. 22-10-34, II, du Code de commerce, les rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2025 au Président du Conseil d'Administration seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025	Présentation
Rémunération fixe	650 000 €	650 000 €	La rémunération fixe annuelle de Gilles SCHNEPP pour 2025 s'élève à 650 000 €, inchangée depuis sa nomination en 2021. Cette rémunération fixe annuelle de 650 000 € avait été déterminée en cohérence avec les missions confiées au Président, son expérience, les pratiques du marché et en ligne avec la rémunération médiane des présidents non exécutifs des sociétés du CAC 40 et légèrement inférieure à la rémunération médiane des présidents du Panel européen de sociétés du secteur des biens de consommation, aux responsabilités comparables.
Rémunération variable annuelle	Non applicable	Non applicable	–
Rémunération variable pluriannuelle numéraire	Non applicable	Non applicable	–
Rémunération long terme actionnariale (GPS)	Non applicable	Non applicable	–
Stock-options	Non applicable	Non applicable	–
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	Non applicable	Non applicable	–
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	Non applicable	–
Avantages de toute nature	Non applicable	Non applicable	–
Indemnité de départ	Non applicable	Non applicable	–
Indemnité de non-concurrence	Non applicable	Non applicable	–
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable	Non applicable	–

Récapitulatif de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (tableau nº 1 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros sauf mention contraire)	**2024**	**2025**
ANTOINE DE SAINT-AFFRIQUE – DIRECTEUR GÉNÉRAL		
Rémunération attribuée au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	3 820 822	3 989 712
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) [(a)]	2 304 943	2 333 042
Valorisation des autres plan de rémunération long terme	–	–
TOTAL	**6 125 765**	**6 322 754**

(a) Valeur comptable estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir Note 8.4 des Annexes aux comptes consolidés).

Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableau nº 2 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

	Exercice clos le 31 décembre			
	2024		**2025**	
(en euros sauf mention contraire)	**Rémunération attribuée**	**Rémunération versée**	**Rémunération attribuée**	**Rémunération versée**
ANTOINE DE SAINT-AFFRIQUE – DIRECTEUR GÉNÉRAL				
Rémunération fixe [(a)]	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Rémunération variable annuelle [(a)]	2 394 000	2 604 000	2 562 000	2 394 000
Rémunération exceptionnelle [(b)]	–	–	–	554 485
Rémunération long terme actionnariale (GPS) [(b) (c)]	2 304 943	–	2 333 042	348 277
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	–	–	–	–
Avantages de toute nature [(d)]	26 822	26 822	27 712	27 712
TOTAL	**6 125 765**	**4 030 822**	**6 322 754**	**4 724 474**

(a) Montant brut.
(b) En octobre 2021, 48 320 Group perfomance shares (GPS) avaient été attribuées à Antoine de SAINT-AFFRIQUE au titre de sa rémunération exceptionnelle et long-terme actionnariale. En raison d'un niveau d'atteinte des conditions liées à ces GPS à hauteur de 43,1 %, 20 826 actions lui ont été livrées en 2025.
(c) Valeur des GPS livrées (pour la rémunération « versée ») et valeur maximale des GPS attribuées (pour la rémunération « attribuée ») sur l'exercice, estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir Note 8.4. des Annexes aux comptes consolidés).
(d) Correspondent au bénéfice du régime collectif de prévoyance, à un logement et à un pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition.

Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs (tableau nº 3 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

	Exercice clos le 31 décembre			
	2024		**2025**	
(en euros sauf mention contraire)	**Rémunération attribuée**	**Rémunération versée**	**Rémunération attribuée**	**Rémunération versée**
GILLES SCHNEPP – PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION				
Rémunération fixe [(a)]	650 000	650 000	650 000	650 000
Autres rémunérations	–	–	–	–
TOTAL	**650 000**	**650 000**	**650 000**	**650 000**

(a) Montant brut.

Actions de performance attribuées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableau n° 6 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

	Date du plan	Nombre d'actions [a]	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés [b]	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Antoine de SAINT-AFFRIQUE						Voir section 5.4 *Détails des plans de rémunération long terme* ci-après
	29/07/2025	42 566	2 333 042 €	30/07/2028	30/07/2028	

(a) Ce nombre de GPS est susceptible d'être porté à 51 079 GPS en cas de validation de la condition de présence, de réalisation de toutes les conditions de performance de durabilité et de surperformance de toutes les conditions de performance financières.

(b) Valeur comptable estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir Note 8.4 des Annexes aux comptes consolidés).

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau n° 7 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Il est rappelé que 48 320 *Group perfomance shares* (GPS) (dont 29 677 au titre de sa rémunération exceptionnelle et 18 643 au titre de sa rémunération long-terme actionnariale) lui avaient été attribuées le 13 octobre 2021. En raison d'un niveau d'atteinte de 43,1 %, 12 791 et 8 035 actions lui ont respectivement été livrées en octobre 2025.

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Antoine de SAINT-AFFRIQUE	Plan 2021 du 13 octobre 2021	20 826

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau n° 10 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Les informations relatives aux attributions d'actions de performance attribuées à Antoine de SAINT-AFFRIQUE dans le cadre de sa rémunération variable pluriannuelle, sont décrites dans le chapitre 5.4 *Détail des plans de rémunération long terme*.

Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables en 2025 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableau n° 11 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Nom	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Antoine de SAINT-AFFRIQUE		x	x		x		x	
Directeur Général								
Début du premier mandat : 15 septembre 2021								
Fin du mandat en cours : à l'issue de l'Assemblée Générale 2028								

Évolution des rémunérations, ratios d'équité et performances de la Société sur les cinq dernières années

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, les ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés de la Société sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Méthodologie

Les ratios ont été établis en appliquant la méthode proposée par l'AFEP dans ses lignes directrices sur les multiples de rémunérations. Ces ratios ont été calculés en prenant en considération la rémunération des salariés de 80 % des sociétés Danone immatriculées en France sur une base équivalent temps plein. Les effectifs pris en compte sont les salariés présents au 31 décembre de l'année N et 31 décembre de l'exercice N-1, assurant ainsi une stabilité dans le temps de l'échantillon de référence.

Les dirigeants mandataires sociaux concernés sont le Directeur Général, le Président du Conseil d'Administration et le Président-Directeur Général, fonctions ayant existé au sein du Groupe au cours des cinq dernières années. Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, les rémunérations présentées sont attachées à la fonction et non à la personne des dirigeants, de sorte que le changement de dirigeant pour une même fonction n'impacte pas la présentation de l'information. Ainsi, le tableau reflète le changement de gouvernance de Danone au cours de l'année 2021.

Pour l'année 2021, la rémunération du Président-Directeur Général (du 1er janvier au 14 mars) a été annualisée, de même que la rémunération du Directeur Général calculée sur la base de la rémunération de Véronique PENCHIENATI-BOSETTA au titre de son mandat social du 14 mars au 14 septembre 2021 et de celle d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE pour la période du 15 septembre au 31 décembre 2021.

Éléments de rémunération retenus

Pour la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, les éléments pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en année N ;
- la rémunération variable annuelle versée en année N au titre de l'exercice N-1 ;
- la valorisation à la date d'attribution des actions de performance attribuées sur l'exercice, en application d'IFRS 2 ;
- les GPU *(Group performance units)* versés en année N – il est précisé que les GPU étaient un élément de rémunération long terme numéraire soumis à des conditions de performance sur trois ans, qui ont été remplacées par les *Fidelity shares* (FS). La dernière attribution de GPU a été approuvée par le Conseil d'Administration le 28 juillet 2021 et a donné lieu à un paiement en 2024.

Ces rémunérations ont été prises en compte sur une base brute, soumise à cotisations patronales, hors intéressement.

Les montants correspondant à ces éléments de rémunération sont présentés ci-avant et, pour les exercices 2021 à 2024, dans les Documents d'Enregistrement Universels correspondants, au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*. Les avantages en nature ne sont pas pris en compte dans les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux compte tenu de leur montant peu significatif.

Pour la rémunération des salariés (équivalent temps plein), les éléments pris en compte sont :

- le salaire fixe versé en année N ;
- la rémunération variable annuelle versée en année N au titre de l'exercice N-1 ;
- les GPU livrés en année N ;
- la valorisation à la date d'attribution des actions de performance (GPS) et des *Fidelity shares* (FS) attribuées sur l'exercice, en application d'IFRS.

Notion de salariés

Les ratios présentés ci-dessous ont été calculés en ne prenant en compte que les salariés ayant conclu un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée dans les sociétés Danone immatriculées en France et qui ont été continûment présents dans les effectifs de ces sociétés du 1er janvier au 31 décembre de l'exercice considéré. Les salariés ayant conclu un contrat de travail à temps partiel avec ces sociétés, de même que les salariés expatriés, n'ont pas été pris en compte pour ces calculs.

Performances de la Société

Le tableau ci-dessous présente également, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, l'évolution annuelle des performances de la Société au cours des cinq derniers exercices, selon le critère complémentaire retenu : un critère financier, à savoir le bénéfice net par action courant, qui correspond au ratio résultat net courant – part du Groupe ajustée du financement hybride sur nombre d'actions diluées.

Résultats

	Exercice clos le 31 décembre				
	2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
SALARIÉS DE DANONE EN FRANCE					
Rémunération moyenne annuelle	65 891	67 618	72 951	76 668	82 942
(Évolution/N-1)	*+1,8%*	*+2,6 %*	*+7,9 %*	*+5,1 %*	*+8,2 %*
Rémunération médiane annuelle	43 610	40 522	44 499	45 487	52 300
(Évolution/N-1)	*+4,8 %*	*(7,1) %*	*+9,8 %*	*+2,2 %*	*+15,0 %*
DIRECTEUR GÉNÉRAL [(a)]					
Rémunération annuelle	4 692 156	3 940 904	5 870 410	6 335 765	6 154 754
(Évolution/N-1)	N/A	*(16) %*	*+49 %*	*+7,9 %*	*(2,9 %)*
Ratio/rémunération moyenne des salariés	71	59	80	83	74
(Évolution/N-1)	N/A	*(17) %*	*+35,6 %*	*+3,8 %*	*(10,8) %*
Ratio/rémunération médiane des salariés	108	97	132	139	118
(Évolution/N-1)	N/A	*(10,2) %*	*+36 %*	*+5,3 %*	*(15,8) %*
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL [(b)]					
Rémunération annuelle	1 500 000	N/A	N/A	N/A	N/A
(Évolution/N-1)	*(61) %*				
Ratio/rémunération moyenne des salariés	23	N/A	N/A	N/A	N/A
(Évolution/N-1)	*(60,9) %*				
Ratio/rémunération médiane des salariés	34	N/A	N/A	N/A	N/A
(Évolution/N-1)	*(63,4) %*				
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION [(c)]					
Rémunération annuelle	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000
(Évolution/N-1)	N/A	*0 %*	*0 %*	*0 %*	*0 %*
Ratio/rémunération moyenne des salariés	10	10	9	8,5	7,8
(Évolution/N-1)	N/A	*0 %*	*(9) %*	*(5,5) %*	*(8,2) %*
Ratio/rémunération médiane des salariés	15	16	15	14	12
(Évolution/N-1)	N/A	*+6,7%*	*(6,3) %*	*(6,7) %*	*(14,3) %*
PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ					
BNPA courant (en euros)	3,31	3,43	3,54	3,63	3,80
(Évolution/N-1)	*(0,9) %*	*+3,6 %*	*+3,2 %*	*+2,5 %*	*+4,6 %*

(a) En 2021, la fonction de Directeur Général a été occupée par Véronique PENCHIENATI-BOSETTA, Directrice Générale par intérim du 14 mars au 14 septembre 2021, et par Antoine de SAINT-AFFRIQUE, nommé Directeur Général à compter du 15 septembre 2021.

(b) Emmanuel FABER a été Président-Directeur Général du 1er décembre 2017 au 14 mars 2021. Pour 2021, conformément à la méthodologie présentée ci-dessus, ont été pris en compte la rémunération fixe qui lui a été versée en 2021 et la rémunération variable qui lui a été versée en 2021 au titre de l'exercice 2020, étant rappelé qu'aucune action de performance ne lui a été attribuée en 2021 compte tenu de sa date de départ.

(c) En 2021, à la suite de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, Gilles SCHNEPP a été nommé Président du Conseil à compter du 14 mars 2021.

Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants

Il est rappelé, s'agissant de la rémunération au titre du mandat d'Administrateur, que les montants versés au cours d'un exercice correspondent aux montants attribués au titre du 2e semestre de l'exercice précédent (payés en janvier ou février) et au titre du 1er semestre de l'exercice considéré (payé en juillet ou août).

Rémunérations annuelles versées ou attribuées et avantages de toute nature versés ou attribués en 2024 et 2025 aux mandataires sociaux non dirigeants (tableau nº 3 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

	2024				2025			
(en euros)	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur [a]		Autres rémunérations		Rémunération au titre du mandat d'Administrateur [a]		Autres rémunérations	
Nom	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**
Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET	147 000	154 000	–	–	149 000	139 000	–	–
Gilbert GHOSTINE	118 000	116 000			107 000	102 000	–	–
Lise KINGO	148 000	149 000			144 000 [b]	130 000	–	–
Patrice LOUVET	130 000	127 000	–	–	122 000	94 000	–	–
Sanjiv MEHTA	125 000	122 000			117 000	112 000	–	–
Géraldine PICAUD	124 000	118 000	–	–	113 000	114 000	–	–
Susan ROBERTS	130 000	131 000	–	–	126 000	108 000	–	–
TOTAL	**922 000**	**917 000**	**–**	**–**	**878 000**	**799 000**	**–**	**–**

(a) Montant brut dû au cours de l'exercice avant retenue à la source/prélèvements sociaux.
(b) La rémunération S1 2025 de Lise KINGO inclut la rémunération annuelle pour ses fonctions au sein du Comité Mission.

Les Administrateurs représentant les salariés sont titulaires d'un contrat de travail au sein de Danone et perçoivent donc à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat, et qui, en conséquence, n'est pas communiquée. Conformément à la politique de rémunération des Administrateurs, ils ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur. De même, Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général et Administrateur et Gilles SCHNEPP, Président du Conseil d'Administration, ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur.

5.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME

GROUP PERFORMANCE SHARES (GPS)	**428**
Principales règles	428
Synthèse des plans GPS au 31 décembre 2025	430
Présentation des GPS 2026	434
Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer	439

À titre préliminaire, il est précisé que, depuis 2022, la rémunération variable de certains cadres dirigeants hors le Directeur Général et les membres du Comité Exécutif comprend, outre les *Group performance shares* (GPS) décrites ci-dessous, des *Fidelity shares* (FS). Les *Fidelity shares* (FS) correspondent à une rémunération long terme actionnariale qui consiste en l'attribution d'actions DANONE soumises à une condition de présence continue dans le Groupe d'une durée de trois ans. Cet outil de rémunération a été approuvé, à nouveau, par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 dans sa 24e résolution à 95,08 %.

GROUP PERFORMANCE SHARES (GPS)

Principales règles

Principes généraux

Autorisation par l'Assemblée Générale

Les *Group performance shares* (GPS) ont été mises en place pour la première fois en 2010. L'attribution de GPS est autorisée par l'Assemblée Générale. L'autorisation consentie le 24 avril 2025 a été attribuée pour une période de 38 mois, soit jusqu'au 24 juin 2028.

Plafonnement du nombre de GPS attribuées

Les GPS ont toujours eu un impact limité à la fois en termes de dilution et de détention du capital. Les attributions de GPS font l'objet d'un double plafond décidé par l'Assemblée Générale limitant (i) le nombre total de GPS pouvant être attribuées et (ii) le nombre de GPS pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

LIMITATIONS POUR LES GPS RESTANT À LIVRER

Assemblée Générale ayant autorisé les GPS	26/04/2022	27/04/2023	25/04/2024	24/04/2025
Nombre maximum de GPS pouvant être attribuées [a]	0,5 % [b]	0,5 % [b]	0,5 % [b]	0,5 % [b]
Nombre total de GPS attribuées au titre de l'exercice considéré [a]	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %
Dont nombre maximum de GPS pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs [a]	0,03 % [b]	0,03 % [b]	0,03 % [b]	0,03 % [b]
Dont nombre total de GPS attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice considéré [a]	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %

(a) En pourcentage du capital social de l'exercice concerné tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale ayant autorisé les plans. Ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

(b) Par année calendaire.

Attribution par le Conseil d'Administration

Les GPS sont attribuées chaque année par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, à période constante et régulière. Elles sont ainsi attribuées en principe fin juillet, et à titre accessoire, une seconde attribution destinée à quelques nouveaux salariés, est réalisée, si nécessaire, en fin d'année.

Examen du niveau d'atteinte des conditions de performance par le Conseil d'Administration

Le niveau d'atteinte des conditions de performance est examiné par le Conseil d'Administration, après examen préalable du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.

Valorisation et comptabilisation dans les comptes consolidés

La rémunération long terme sous la forme de GPS est valorisée et comptabilisée dans les comptes consolidés de Danone en application de la norme IFRS 2, *Paiement fondé sur les actions* (voir Note 8.4 des Annexes aux comptes consolidés).

Conditions de performance

Les conditions de performance des GPS sont fixées au début de l'année par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, et sont décrites dans ce chapitre 5.4 du Document d'Enregistrement Universel. Elles concernent 100 % des attributions.

Les conditions de performance sont exigeantes et adaptées à l'environnement actuel de Danone. Elles consistent en des critères complémentaires financiers et extra-financiers, représentatifs des performances de Danone et adaptés à la spécificité de son activité.

Les critères de durabilité retenus sont alignés avec la stratégie de Danone et sont directement issus de sa feuille de route de développement durable, le Danone Impact Journey.

Ces critères correspondent par ailleurs aux indicateurs clés suivis par les investisseurs et analystes pour mesurer la performance des entreprises du secteur de l'alimentation. Certains sont internes, d'autres sont externes.

L'ensemble des critères de performance attachés aux GPS en vigueur sont soumis à une période de référence de trois ans.

Dans le cadre de la 23e résolution approuvée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 concernant l'autorisation d'attribuer des GPS, une faculté d'ajustement a été accordée au Conseil d'Administration. Ainsi, en cas de circonstances exceptionnelles ayant un impact significatif sur l'atteinte d'un ou plusieurs critères de performance des GPS tel que notamment (i) un changement significatif dans le périmètre de consolidation du Groupe, (ii) un changement significatif de méthode comptable, (iii) un changement significatif dans les méthodes de calcul des données de durabilité, (iv) un changement réglementaire significatif ou (v) un événement majeur affectant le secteur agroalimentaire, les marchés de Danone et/ou ses concurrents, le Conseil agissant sur recommandation du Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance, pourrait ajuster un ou plusieurs des critères de performance des GPS. Tout usage de cette possibilité d'ajustement exceptionnel devrait être communiqué aux actionnaires et dûment justifié notamment en termes d'alignement avec les intérêts des actionnaires et de maintien du caractère exigeant des critères ainsi révisés.

Condition de présence

Depuis l'approbation par l'Assemblée Générale du 27 avril 2023, l'attribution définitive des GPS est subordonnée à une condition de présence continue d'une durée de trois ans. Ces périodes sont appliquées à l'ensemble des bénéficiaires. Ainsi, un bénéficiaire d'une attribution d'actions quittant Danone avant l'expiration de la période d'acquisition ne pourra pas conserver ses actions, sauf cas légaux de sortie anticipée (décès et invalidité), et sauf exceptions décidées par le Conseil d'Administration sur avis motivé.

En cas de départ à la retraite (ou de pré-retraite réglementaire), les GPS attribuées au cours des 12 mois précédant le départ à la retraite sont annulées, sans exception possible.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'Administration ne peut décider d'une exception à la condition de présence, le cas échéant, que partiellement et sur une base *prorata temporis*.

Enfin, il est rappelé que les plans de GPS prévoient la levée des conditions de présence continue et de performance en cas de changement de contrôle de la Société, à l'exception des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des membres du Comité Exécutif, pour qui, dans ce cas, l'atteinte de la condition de présence sera évaluée par le Conseil d'Administration sur une base *prorata temporis*, calculée entre la date d'attribution et la date du changement de contrôle, par rapport à la date de livraison initiale prévue par le plan. Par ailleurs, concernant l'atteinte des conditions de performance, soit le Conseil d'Administration aura statué sur le niveau d'atteinte, soit les conditions de performance n'auront pas fait l'objet d'une constatation et le Conseil, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, appréciera le degré de réalisation de chacune des conditions de performance en fonction des informations disponibles.

Attribution définitive

Les attributions de GPS deviennent définitives et sont livrées sous la forme d'actions DANONE à l'issue de la période d'acquisition fixée par le Conseil d'Administration. Cette condition de présence est de trois ans depuis le plan GPS 2023. Cette durée est en ligne avec les pratiques de marché et permet un alignement avec l'intérêt des actionnaires et avec la stratégie à long-terme de la Société.

Autres règles applicables

Les règlements des plans interdisent aux bénéficiaires de GPS de couvrir d'une quelconque manière leur position relative (i) à leur droit à recevoir des GPS, ou (ii) aux actions qu'ils ont reçues et qui sont toujours soumises à l'obligation de conservation (applicable aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif – voir ci-après). S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, l'interdiction de couverture s'étend à l'ensemble des actions DANONE ou instruments financiers sur actions DANONE qu'ils détiennent ou pourraient être amenés à détenir. Par ailleurs, chaque bénéficiaire de GPS s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture. En particulier, Antoine de SAINT-AFFRIQUE s'est engagé formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque, notamment sur les GPS dont il a été ou sera bénéficiaire jusqu'à la cessation de ses fonctions. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par Antoine de SAINT-AFFRIQUE.

Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les membres du Comité Exécutif, doivent conserver 35 % des actions qu'ils ont reçues à chaque attribution de GPS, sous forme nominative, jusqu'à ce que leur détention totale soit égale à quatre ans de rémunération fixe (pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs) ou à deux ans (pour les membres du Comité Exécutif). Cette obligation prend fin à la cessation de leurs fonctions.

Compte tenu du niveau significatif de l'obligation de conservation imposée à la fois aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et aux membres du Comité Exécutif, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, a estimé qu'il n'était pas nécessaire de leur imposer d'acheter un nombre minimum d'actions DANONE.

Le Conseil d'Administration a confirmé cette obligation de conservation à l'occasion des attributions de GPS décidées en 2025.

Synthèse des plans GPS au 31 décembre 2025

Caractéristiques clés des plans de GPS en cours au 31 décembre 2025, attributions et mouvements au titre de ces plans en 2025 (informations requises par le tableau 9 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Plans de GPS en cours					
Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé les GPS	29/04/2021	29/04/2021	29/04/2021	26/04/2022	26/04/2022
Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPS	28/07/2021	13/10/2021	10/12/2021	26/07/2022	08/12/2022
Nombre de GPS attribuées	**718 979**	**48 320**	**29 339**	**1 001 890**	**28 268**
Dont GPS attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs	*29 331*	*48 320*	–	*51 900*	–
Nombre maximal de GPS pouvant être attribuées [a]	754 923	50 736	30 809	1 194 681	33 921
Dont nombre maximal de GPS pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs [a]	*30 798*	*50 736*	–	*54 495*	–
Nombre de bénéficiaires pour chaque plan concerné	1 473	1	23	1 740	25
Caractéristiques des GPS					
Date de livraison des actions	29/07/2025	14/10/2025	11/12/2025	27/07/2026	09/12/2026
Date de fin de période de conservation	–	–	–	–	–
Conditions de performance	■ à hauteur de 50 %, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2021, 2022 et 2023 ;			■ à hauteur de 35 % (maximum 45 %), croissance moyenne du BNPA courant supérieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires sur les exercices 2022, 2023 et 2024 ;	
	■ à hauteur de 30 % : • pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et autres membres du Comité Exécutif, TSR supérieur ou égal à la Médiane des TSR du Panel, sur les exercices 2021, 2022 et 2023 ; • pour les autres bénéficiaires, niveau de *free cash-flow* supérieur à 6,3 milliards d'euros sur les exercices 2021, 2022 et 2023 ;			■ à hauteur de 35 % (maximum 45 %), TSR supérieur ou égal à la Médiane des TSR du Panel, sur les exercices 2022, 2023 et 2024 ;	
	■ à hauteur de 20 %, note A attribuée chaque année à Danone par CDP au titre de ses trois programmes (*Climate Change, Water et Forests*) pour les exercices 2021, 2022 et 2023.			■ à hauteur de 30 %, note A attribuée chaque année à Danone par CDP au titre de de ses trois programmes (*Climate Change, Water et Forests*) pour les exercices 2022, 2023 et 2024.	

						Total
27/04/2023	27/04/2023	25/04/2024	25/04/2024	24/04/2025	24/04/2025	–
25/07/2023	14/12/2023	30/07/2024	12/12/2024	29/07/2025	17/12/2025	–
1 018 785	**23 278**	**1 001 557**	**22 506**	883 127	*20 861*	**4 796 910**
49 742	–	*47 880*		*42 566*		*269 739*
1 215 081	27 934	1 194 686	27 007	1 059 752	25 033	5 614 563
52 229	–	*50 274*	–	*51 079*	–	*289 611*
1 923	29	1 927	25	1 719	26	–
26/07/2026	15/12/2026	31/07/2027	13/12/2027	30/07/2028	18/12/2028	
–	–	–	–	–	–	
■ à hauteur de 20 % (maximum 25 %), croissance moyenne du BNPA courant supérieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires sur les exercices 2023, 2024 et 2025 ;		■ à hauteur de 20 % (maximum 25 %), croissance moyenne du BNPA courant sur les exercices 2024, 2025 et 2026 ;		■ à hauteur de 20 % (maximum 25 %), croissance moyenne du BNPA courant pour les exercices 2025, 2026 et 2027 ;		
■ à hauteur de 25 % (maximum 30 %), TSR de Danone par rapport au TSR de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage,* sur les exercices 2023, 2024 et 2025 ;		■ à hauteur de 25 % (maximum 30 %), TSR de Danone par rapport au TSR de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage,* sur les exercices 2024, 2025 et 2026 ;		■ à hauteur de 25 % (maximum 30 %), TSR de Danone par rapport au TSR de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage,* pour les exercices 2025, 2026 et 2027 ;		
■ à hauteur de 25 % (maximum 35 %), niveau de retour sur capitaux investis (ROIC) de Danone en 2025 ;		■ à hauteur de 25 % (maximum 35 %), niveau de retour sur capitaux investis (ROIC) de Danone en 2026 ;		■ à hauteur de 25 % (maximum 35 %), niveau de retour sur capitaux investis (ROIC) de Danone pour les exercices 2025, 2026 et 2027 ;		
■ à hauteur de 30 %, des conditions de durabilité : • santé (10 %) : taux de sucre dans les produits EDP à destination des enfants, vendus en 2025 ; • nature (10 %) : réduction des émissions de gaz à effet de serre en 2025 vs 2022 ; • social (10 %) : niveau d'engagement des salariés de Danone comparé à un panel du secteur FMCG en 2023, 2024 et 2025.		■ à hauteur de 30 %, des conditions de performance de durabilité : • santé/nutrition : taux de sucre dans les produits EDP à destination des adultes et/ou famille, destinés à une consommation journalière, vendus en 2026 (10 %) ; • réduction des émissions de gaz à effet de serre en 2026 vs 2023 (10 %) ; • réduction de l'intensité de la consommation d'eau dans les sites de production de Danone en 2026 vs 2023 (10 %).		■ à hauteur de 30 %, des conditions de performance de durabilité : • santé/nutrition : taux de sucre dans les produits EDP à destination des adultes et/ou famille, destinés à une consommation journalière, vendus en 2027 (10 %) ; • réduction des émissions de gaz à effet de serre en 2027 vs 2024 (10 %) ; • réduction de l'intensité de la consommation d'eau dans les sites de production de Danone en 2027 vs 2024 (10 %).		

Plans de GPS en cours

Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé les GPS	29/04/2021	29/04/2021	29/04/2021	26/04/2022	26/04/2022
Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPS	28/07/2021	13/10/2021	10/12/2021	26/07/2022	08/12/2022
	■ Objectif lié à la croissance du chiffre d'affaires : non-atteint. ■ Objectif lié au TSR atteint à hauteur de 77,1 % et objectif lié au *free cash-flow* atteint à hauteur de 100 %. ■ Objectif lié à la performance environnementale : atteint à hauteur de 100 %.			■ Objectif lié à la croissance moyenne du BNPA courant : non-atteint. ■ Objectif lié au TSR atteint au maximum à hauteur de 45 %. ■ Objectif lié à la performance environnementale : atteint au maximum à hauteur de 30 %.	
Examen de l'atteinte éventuelle des conditions de performance	**Taux d'atteinte global : 43,1 % pour le Directeur Général et les membres du Comité Exécutif et 50 % pour les autres bénéficiaires.**			**Taux d'atteinte global : 75 %.**	

MOUVEMENTS DE L'EXERCICE 2025 ET SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2025					
Nombre de GPS au 31 décembre 2024 [(a)]	227 822	24 161	8 643	531 582	14 112
GPS attribuées en 2025 [(a)]	–				
Nombre maximal de GPS pouvant être attribuées [(b)]					
Dont GPS attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs					
Nombre maximal de GPS pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs [(b)]					
GPS caduques ou annulées en 2025	17 319	3 335	1 941	41 145	4 497
Dont GPS annulées en 2025 pour non atteinte d'une partie des conditions de performance		*3 335*			
Actions livrées en 2025	210 503	20 826	6 702	–	–
Dont actions livrées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs		*20 826*			
Nombre de GPS en cours d'acquisition au 31 décembre 2025				572 219	11 786
Dont GPS additionnelles correspondant à la surperformance des conditions de performance de chaque plan, telle que constatée au 31 décembre 2025				*81 782*	*2 172*
Nombre total de GPS caduques ou annulées pour chaque plan au 31 décembre 2025	508 476	27 494	22 637	429 671	16 482

(a) Nombre cible de GPS attribuées avant prise en compte d'une éventuelle surperformance.
(b) Nombre maximum de GPS pouvant être attribuées en cas de validation de la condition de présence, de réalisation de toutes les conditions de performance de durabilité et de surperformance de toute les conditions de performance financière.

						Total
27/04/2023	27/04/2023	25/04/2024	25/04/2024	24/04/2025	24/04/2025	–
25/07/2023	14/12/2023	30/07/2024	12/12/2024	29/07/2025	17/12/2025	–
■ Objectif lié à la croissance moyenne du BNPA courant atteint à hauteur de 21,2 %. ■ Objectif lié au TSR atteint au maximum à hauteur de 30 %. ■ Objectif lié au ROIC atteint au maximum à hauteur de 35 %. ■ Objectif lié à la durabilité : • santé : atteint au maximum à hauteur de 10 % ; • nature : atteint au maximum à hauteur de 10 % ; • social : atteint au maximum à hauteur de 10 %. **Taux d'atteinte global : 116,2 % (105% pour le Directeur Général).**		■ L'examen du niveau d'atteinte des conditions de performance sera réalisé en 2027 par le Conseil d'Administration.		■ L'examen du niveau d'atteinte des conditions de performance sera réalisé en 2028 par le Conseil d'Administration.		
941 729	20 836	985 820	22 506	–	–	2 777 211
				883 127	20 861	903 988
				1 059 752	25 033	1 084 785
				42 566		*42 566*
				51 079		51 079
64 001	5 508	65 570	4 076	10 947		218 339
	–	–				*3 335*
–	–	–	–	–	–	238 031
		–				*20 826*
1 004 413	17 627	920 250	18 430	872 180	20 861	3 437 766
126 685	*2 299*					*212 938*
14 372	5 651	81 307	4 076	10 947	–	1 121 113

Présentation des GPS 2026

Règles générales

Dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025, aux termes de sa 23e résolution, pour une durée de 38 mois : Danone mettra en place, en 2026, un nouveau plan de GPS selon lequel l'ensemble des bénéficiaires recevront des GPS d'un plan unique « 3+0 », soit trois ans de période d'acquisition et sans période de conservation.

Conditions de performance

Les GPS 2026 seront subordonnées à des conditions de performance alignées avec les objectifs financiers et de durabilité communiqués au marché, selon des critères complémentaires, appréciés sur trois ans, représentatifs des performances de Danone et contribuant au modèle de création de valeur à moyen-long terme de Danone :

- à hauteur de 20 %, une condition de performance interne relative à la croissance du BNPA courant ;
- à hauteur de 25 %, une condition de performance externe relative à l'évolution du Taux de rendement global relatif de l'action DANONE (« TSR ») par rapport à un indice ;
- à hauteur de 25 %, une condition de performance interne relative au niveau du retour sur capitaux investis (ROIC) ;
- à hauteur de 30 %, des conditions de performance internes de durabilité issues de sa feuille de route de développement durable Danone Impact Journey et qui concernent ses trois piliers, à savoir : (i) la santé : la réduction du taux de sucre (10 %), (ii) la nature : la réduction des émissions de gaz à effet de serre (10 %) et (iii) le social : le pourcentage de salariés Danone couverts par le programme Dan'Life (10 %) selon les conditions détaillées ci-après.

Il est précisé qu'en cas de surperformance des conditions financières et d'atteinte maximale des conditions de durabilité, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourra atteindre jusqu'à 120 % du nombre de GPS attribuées pour l'ensemble des bénéficiaires.

La nature des conditions de performance financière est inchangée par rapport au plan GPS 2025. S'agissant des conditions de durabilité, deux des trois conditions demeurent inchangées, tandis que la troisième a été modifiée afin d'ajouter une condition sociale et ainsi refléter l'ensemble des trois piliers du Danone Impact Journey.

Il est rappelé que ces conditions de performance sont susceptibles de faire l'objet d'un ajustement dans le cadre de circonstances exceptionnelles, comme décrit au paragraphe *Conditions de performance* ci-avant.

Condition de performance portant sur la croissance du BNPA courant à hauteur de 20 % (maximum : 25 %)

Principe

Croissance moyenne du BNPA courant (« Croissance du BNPA courant ») sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2026, 2027 et 2028	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si la Croissance du BNPA est strictement inférieure au seuil minimum ; ■ entre 10 % et 17,5 % des actions de performance attribuées si la Croissance du BNPA courant est comprise entre (i) le seuil minimum et (ii) le seuil intermédiaire, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ entre 17,5 % et 25 % des actions de performance attribuées si la Croissance du BNPA courant est comprise entre (i) le seuil intermédiaire et (ii) 150 % du seuil intermédiaire, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 25 % des actions de performance attribuées si la Croissance du BNPA courant est supérieure ou égale à 150 % du seuil intermédiaire. Le seuil minimum et le seuil intermédiaire ont été déterminés par le Conseil d'Administration en février 2026. Pour des raisons de confidentialité, la Société ne divulgue pas à l'avance les niveaux cibles pour ce critère.

Définitions

Croissance du BNPA courant	Moyenne arithmétique de la croissance du BNPA courant de Danone au cours des exercices 2026, 2027, 2028 (par rapport à l'année précédente), étant précisé que le « BNPA courant » est un indicateur financier utilisé par Danone et non défini par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également section 2.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

Autres règles applicables

Part des GPS soumises à cette condition de performance	20 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 25 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2029.

Condition de performance portant sur le TSR à hauteur de 25 % (maximum : 30 %)

Principe

Comparaison du Taux de rendement global relatif de l'action DANONE (« TSR de Danone ») par rapport au Taux de rendement global de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage* sur une période de trois ans, à savoir sur les exercices 2026, 2027 et 2028	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si le TSR de Danone est strictement inférieur au Taux de rendement global de l'indice ; ■ entre 20 % et 30 % des GPS attribuées si le TSR de Danone est compris entre 100 % et 120 % du Taux de rendement global de l'indice, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 30 % des GPS attribuées si le TSR de Danone est supérieur ou égal à 120 % du Taux de rendement global de l'indice.

Définitions

TSR de Danone	Taux de rendement global, dividendes réinvestis, de l'action DANONE sur les exercices 2026, 2027 et 2028.
Taux de rendement global de l'indice	*Euro Gross Return Index* de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*.
Indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*	Indice européen composé de groupes européens ayant des activités mondiales, dans le secteur *Food & Beverage*.

Autres règles applicables

Disparition de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, décider d'utiliser un autre indice de référence.
Part des GPS soumises à cette condition de performance	25 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 30 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance, par une décision dûment motivée et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2029.

Condition de performance portant sur le ROIC à hauteur de 25 % (maximum : 35 %)

Principe

Moyenne arithmétique du niveau de retour sur capitaux investis (ROIC) de Danone pour les exercices 2026, 2027 et 2028	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si la moyenne du ROIC est strictement inférieure au seuil minimum ; ■ entre 5 % et 20 % des actions de performance attribuées si la moyenne du ROIC est comprise entre (i) le seuil minimum et (ii) le seuil intermédiaire (seuil minimum +70 points de base), en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ entre 20 % et 35 % des actions de performance attribuées si la moyenne du ROIC est comprise entre (i) le seuil intermédiaire (seuil minimum +70 points de base) et (ii) le seuil maximum (seuil minimum +140 points de base), en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 35 % des actions de performance attribuées si la moyenne du ROIC est supérieure ou égale au seuil maximum (seuil minimum + 140 points de base). Les seuils minimum, intermédiaire et maximum ont été déterminés par le Conseil d'Administration en février 2026. Pour des raisons de confidentialité, la Société ne divulgue pas à l'avance les niveaux cibles pour ce critère.

Définitions

Retour sur capitaux investis (ROIC)	Ratio résultat net d'exploitation de l'exercice considéré sur les capitaux investis moyens de l'exercice considéré et de l'exercice précédent tel que publié par Danone dans son Document d'Enregistrement Universel (voir également section 2.4 *Examen du Bilan et de la sécurité financière*).

Autres règles applicables

Part des GPS soumises à cette condition de performance	25 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 35 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2029.

Conditions de performance de durabilité à hauteur de 30 %

Les indicateurs correspondant aux différents critères ci-dessous seront publiés et reportés dans le Document d'Enregistrement Universel.

1 – SANTÉ/NUTRITION (10 %)

Principe

Volume (en pourcentage) de produits laitiers et d'origine végétale pour adultes destinés à une consommation journalière, vendus en 2028, contenant moins de 10g de sucres pour 100g de produit	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si ce pourcentage est inférieur à 84 % ; ■ 5 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est égal à 84 % ; ■ entre 5 % et 10 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est compris entre 84 % et 86 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 10 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est égal ou supérieur à 86 %.

Définitions

Volume vendu dans le monde	Volume vendu dans les pays inclus dans le périmètre des indicateurs de santé et de nutrition de Danone, tels que définis dans la section 4.4.4 *Consommateurs et patients (ESRS S4)* pour l'année considérée.
Produits laitiers et d'origine végétale pour adultes destinés à une consommation journalière	Produits laitiers et d'origine végétale qui sont à la fois (a) inclus dans les sous-catégories suivantes : fromages laitiers, yaourts et desserts laitiers quotidiens et fonctionnels, laits et boissons nutritionnelles, fromages à base végétale, boissons à base végétale, yaourts et desserts à base végétale quotidiens et fonctionnels ; et (b) non inclus dans le portefeuille Enfants.
Sucres totaux	Valeur telle que rapportée dans les indicateurs de santé et de nutrition de Danone, tels que définis dans la section 4.4.4 *Consommateurs et patients (ESRS S4)*.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2029.

2 – CLIMAT/RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (10 %)

Principe

Réduction (en pourcentage), à périmètre et à méthodologie comparables, des émissions de gaz à effet de serre sur l'intégralité de la chaîne de valeur de Danone (scopes 1, 2 et 3) en 2028 par rapport aux émissions de 2025	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si cette réduction est strictement inférieure à 2 % ; ■ 5 % des actions de performance attribuées si cette réduction est égale à 2 % ; ■ entre 5 % et 10 % des actions de performance attribuées si cette réduction est comprise entre 2 % et 4 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 10 % des actions de performance attribuées si cette réduction est égale ou supérieure à 4 %.

Définitions

Émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'intégralité de la chaîne de valeur de Danone (scopes 1, 2 et 3)	Émissions de gaz à effet de serre (GES) de Danone dans les trois catégories (scopes 1, 2 et 3), sur le périmètre de ses *Science-Based Targets* 1,5 °C validées (« SBT Scope »), tel que défini dans la section 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*.

Autres règles applicables

Changement matériel	En cas de changement significatif du périmètre de consolidation, ou de changement significatif des méthodes de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, les règles de recalcul définies par le *GHG Protocol* et la *Science Based Targets initiative* seront appliquées par Danone. En conséquence, cette condition de performance sera évaluée sur le « SBT Scope » applicable en 2028.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2029.

3 – SOCIAL/POURCENTAGE DE SALARIES COUVERTS PAR LE PROGRAMME DAN'LIFE (10 %)

Principe

Pourcentage de salariés Danone couverts par le programme Dan'Life en 2028	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si le pourcentage de salariés couverts par le programme est inférieur à 50 % ; ■ 5 % des actions de performance attribuées si le pourcentage de salariés couverts par le programme est égal à 50 % ; ■ entre 5 % et 10 % des actions de performance attribuées si le pourcentage de salariés couverts par le programme est compris entre 50 % et 55 % ; ■ 10 % des actions de performance attribuées si le pourcentage de salariés couverts par le programme est égal ou supérieur à 55 %.

Définitions

Programme Dan'Life	Programme destiné à accompagner les salariés de Danone à différentes étapes de leur vie et composé de quatre politiques : (i) politique parentale, (ii) politique d'aidant, (iii) politique cancer/maladie grave et (iv) Dan'Cares d'ici à fin 2030.
Pourcentage de salariés Danone concernés par le programme Dan'Life	Pourcentage calculé sur la base du nombre de salariés et le nombre de politiques mises en œuvre dans chaque pays ; ainsi, la contribution d'un pays est égale au pourcentage que représentent les salariés (par rapport au nombre total de salariés de Danone dans le monde concernés par le programme Dan'Life) multiplié par son taux de mise en œuvre. A titre d'exemple : si un pays représente 10 % des salariés concernés dans le monde et met en œuvre deux des différentes politiques composant le programme Dan'Life, il contribue à hauteur de 5 % au pourcentage de salariés couverts par le programme Dan'Life au niveau mondial. Cette méthode permet de refléter les progrès partiels.
Périmètre des salariés concernés par le programme Dan'Life	Tous les salariés de Danone (à l'exception des étudiants, stagiaires et apprentis) dans le monde, dans les pays où la mise en œuvre des politiques est légalement possible.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2029.

Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer

GPS attribuées en 2025

Les GPS 2025 sont subordonnées aux conditions de performance décrites ci-après et à une condition de présence continue de trois ans. Ces conditions de performance sont susceptibles de faire l'objet d'un ajustement dans le cadre de circonstances exceptionnelles, comme décrit au paragraphe *Conditions de performance* ci-avant.

Condition de performance portant sur la croissance du BNPA courant à hauteur de 20 % (maximum : 25 %)

Principe

Croissance moyenne du BNPA courant (« Croissance du BNPA courant ») sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2025, 2026 et 2027	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si la Croissance du BNPA est strictement inférieure au seuil minimum ; ■ entre 10 % et 17,5 % des actions de performance attribuées si la Croissance du BNPA courant est comprise entre (i) le seuil minimum et (ii) le seuil intermédiaire, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ entre 17,5 % et 25 % des actions de performance attribuées si la Croissance du BNPA courant est comprise entre (i) le seuil intermédiaire et (ii) 150 % du seuil intermédiaire, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 25 % des actions de performance attribuées si la Croissance du BNPA courant est supérieure ou égale à 150 % du seuil intermédiaire. Le seuil minimum et le seuil intermédiaire ont été déterminés par le Conseil d'Administration en février 2025. Pour des raisons de confidentialité, la Société ne divulgue pas à l'avance les niveaux cibles pour ce critère. Cependant, Danone publiera le niveau de seuil intermédiaire et le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance, dans le Document d'Enregistrement Universel 2027.

Définitions

Croissance du BNPA courant	Moyenne arithmétique de la croissance du BNPA courant de Danone au cours des exercices 2025, 2026, 2027 (par rapport à l'année précédente), étant précisé que le « BNPA courant » est un indicateur financier utilisé par Danone et non défini par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également section 2.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

Autres règles applicables

Part des GPS soumises à cette condition de performance	20 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 25 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2028.

Condition de performance portant sur le TSR à hauteur de 25 % (maximum : 30 %)

Principe

Comparaison du Taux de rendement global relatif de l'action DANONE (« TSR de Danone ») par rapport au Taux de rendement global de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage* sur une période de trois ans, à savoir sur les exercices 2025, 2026 et 2027	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si le TSR de Danone est strictement inférieur au Taux de rendement global de l'indice ; ■ entre 20 % et 30 % des GPS attribuées si le TSR de Danone est compris entre 100 % et 120 % du Taux de rendement global de l'indice, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 30 % des GPS attribuées si le TSR de Danone est supérieur ou égal à 120 % du Taux de rendement global de l'indice.

Définitions

TSR de Danone	Taux de rendement global, dividendes réinvestis, de l'action DANONE sur les exercices 2025, 2026 et 2027.
Taux de rendement global de l'indice	*Euro Gross Return Index* de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*.
Indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*	Indice européen composé de groupes européens ayant des activités mondiales, dans le secteur *Food & Beverage*.

Autres règles applicables

Disparition de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, décider d'utiliser un autre indice de référence.
Part des GPS soumises à cette condition de performance	25 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 30 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance, par une décision dûment motivée et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2028.

Condition de performance portant sur le ROIC à hauteur de 25 % (maximum : 35 %)

Principe

Moyenne arithmétique du niveau de retour sur capitaux investis (ROIC) de Danone pour les exercices 2025, 2026 et 2027	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si la moyenne du ROIC est strictement inférieure au seuil minimum ; ■ entre 5 % et 20 % des actions de performance attribuées si la moyenne du ROIC est comprise entre (i) le seuil minimum et (ii) le seuil intermédiaire (seuil minimum +60 points de base), en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ entre 20 % et 35 % des actions de performance attribuées si la moyenne du ROIC est comprise entre (i) le seuil intermédiaire (seuil minimum +60 points de base) et (ii) le seuil maximum (seuil minimum +120 points de base), en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 35 % des actions de performance attribuées si la moyenne du ROIC est supérieure ou égale au seuil maximum (seuil minimum + 120 points de base). Les seuils minimum, intermédiaire et maximum ont été déterminés par le Conseil d'Administration en février 2025. Pour des raisons de confidentialité, la Société ne divulgue pas à l'avance les niveaux cibles pour ce critère. Toutefois, Danone publiera le seuil intermédiaire et le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance, dans le Document d'Enregistrement Universel 2027.

Définitions

Retour sur capitaux investis (ROIC)	Ratio résultat net d'exploitation de l'exercice considéré sur les capitaux investis moyens de l'exercice considéré et de l'exercice précédent tel que publié par Danone dans son Document d'Enregistrement Universel (voir également section 2.4 *Examen du Bilan et de la sécurité financière*).

Autres règles applicables

Part des GPS soumises à cette condition de performance	25 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 35 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2028.

Conditions de performance de durabilité à hauteur de 30 %

Les indicateurs correspondant aux différents critères ci-dessous seront publiés et reportés dans le Document d'Enregistrement Universel.

1 – SANTÉ/NUTRITION (10 %)

Principe

Volume (en pourcentage) de produits EDP pour les adultes et/ou famille destinés à une consommation journalière, vendus en 2027, qui contiennent un taux de sucre inférieur ou égal à 10g de sucres totaux pour 100g de produit	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si ce pourcentage est inférieur à 76 % ; ■ entre 0 % et 5 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est compris entre 76 % et 77 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 5 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est égal à 77 % ; ■ entre 5 % et 10 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est compris entre 77 % et 78 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 10 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est égal ou supérieur à 78 %.

Définitions

Volume vendu dans le monde	Volume vendu dans les pays inclus dans le périmètre des indicateurs de santé et de nutrition de Danone, tels que définis dans la section 4.4.4 *Consommateurs et patients (ESRS S4)* pour l'année considérée.
Produits EDP pour les adultes et/ou famille destinés à une consommation journalière	Produits laitiers et d'origine végétale considérés comme (a) faisant partie de la gamme adulte et/ou familial et (b) inclus dans les sous-catégories suivantes : produits laitiers et végétaux quotidiens et fonctionnels : yaourts, laits fermentés, laits, boissons végétales, fromages laitiers et à base végétale. Cela exclut toutes les sous-catégories indulgence de produits laitiers et végétaux (desserts, glaces, crèmes à café, cafés prêts à boire) et les produits traditionnels/aides culinaires (beurre, margarine, crèmes).
Sucres totaux	Valeur telle que rapportée dans les indicateurs de santé et de nutrition de Danone, tels que définis dans la section 4.4.4 *Consommateurs et patients (ESRS S4)*.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2028.

2 – RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (10 %)

Principe

Réduction (en pourcentage), à périmètre et à méthodologie comparables, des émissions de gaz à effet de serre sur l'intégralité de la chaîne de valeur de Danone (scopes 1, 2 et 3) en 2027 par rapport aux émissions de 2024	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si cette réduction est strictement inférieure à 7,5 % ; ■ 5 % des actions de performance attribuées si cette réduction est égale à 7,5 % ; ■ entre 5 % et 10 % des actions de performance attribuées si cette réduction est comprise entre 7,5 % et 9 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 10 % des actions de performance attribuées si cette réduction est égale ou supérieure à 9 %.

Définitions

Émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'intégralité de la chaîne de valeur de Danone (scopes 1, 2 et 3)	Émissions de gaz à effet de serre (GES) de Danone dans les trois catégories (scopes 1, 2 et 3), sur le périmètre de ses *Science-Based Targets* 1,5 °C validées (« SBT Scope »), tel que défini dans la section 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1).*

Autres règles applicables

Changement matériel	En cas de changement significatif du périmètre de consolidation, ou de changement significatif des méthodes de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, les règles de recalcul définies par le *GHG Protocol* et la *Science Based Targets initiative* seront appliquées par Danone. En conséquence, cette condition de performance sera évaluée sur le « SBT Scope » applicable en 2027.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2028.

3 – RÉDUCTION DE L'INTENSITÉ DE LA CONSOMMATION D'EAU (10 %)

Principe

Réduction moyenne (en pourcentage), à périmètre comparable, de l'intensité de la consommation d'eau dans les sites de production de Danone, en 2027 vs 2024	■ aucune livraison des actions soumises à cette condition de performance si la réduction moyenne est strictement inférieure à 2,5 % ; ■ 5 % des actions de performance attribuées si la réduction moyenne est égale à 2,5 % ; ■ entre 5 % et 10 % des actions de performance attribuées si la réduction moyenne est entre 2,5 % et 5 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 10 % des actions de performance attribuées si la réduction moyenne est égale ou supérieure à 5 %.

Définitions

Intensité de la consommation d'eau	Intensité de la consommation d'eau liée au processus de production (en m^3 d'eau traitée consommée par tonne métrique de produit), telle que définie dans la section 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3).*
Moyenne de l'intensité de la consommation d'eau	Moyenne arithmétique des réductions des intensités de consommation d'eau pour les sites de production de Danone de chaque catégorie (i) Produits laitiers et d'origine végétale, (ii) Nutrition spécialisée, et (iii) Eaux, en 2027 vs 2024.
Sites de production Danone	Les sites de production de Danone inclus dans le périmètre « Environnement Sites de Production » à la fois en 2024 et en 2027, ce périmètre étant tel que défini dans la section 4.3.3 Ressources en eau (ESRS E3).

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2028.

GPS attribuées en 2024

Les GPS 2024 sont subordonnées aux conditions de performance décrites ci-après et à une condition de présence continue de trois ans.

Condition de performance portant sur la croissance du BNPA courant à hauteur de 20 % (maximum : 25 %)

Principe

Croissance moyenne du BNPA courant (« Croissance du BNPA courant ») sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2024, 2025 et 2026	■ aucune attribution des actions soumises à cette condition de performance si la Croissance du BNPA est strictement inférieure au seuil minimum ; ■ entre 10 % et 20 % des actions de performance attribuées si la Croissance du BNPA courant est comprise entre (i) le seuil minimum et (ii) la cible, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ entre 20 % et 25 % des actions de performance attribuées si la Croissance du BNPA courant est comprise entre (i) la cible et (ii) 150 % de la cible, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ 25 % des actions de performance attribuées si la Croissance du BNPA courant est supérieure ou égale à 150 % de la cible. Il convient de noter que le seuil minimum et la cible ont été déterminés par le Conseil d'Administration en février 2024. Pour des raisons de confidentialité, la Société ne divulgue pas à l'avance les niveaux cibles pour ce critère. Cependant, Danone publiera le niveau cible et le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance, dans le Document d'Enregistrement Universel 2026.

Définitions

Croissance du BNPA courant	Moyenne arithmétique de la croissance du BNPA courant de Danone au cours des exercices 2024, 2025, 2026 (par rapport à l'année précédente), étant précisé que le « BNPA courant » est un indicateur financier utilisé par Danone et non défini par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également section 2.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

Autres règles applicables

Part des GPS soumises à cette condition de performance	20 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 25 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2027.

Condition de performance portant sur le TSR à hauteur de 25 % (maximum : 30 %)

Principe

Comparaison du Taux de rendement global relatif de l'action DANONE (« TSR de Danone ») par rapport au Taux de rendement global de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage* sur une période de trois ans, à savoir sur les exercices 2024, 2025 et 2026	■ si le TSR de Danone est strictement inférieur au Taux de rendement global de l'indice, l'attribution définitive sera de 0 % des GPS soumises à cette condition de performance ; ■ si le TSR de Danone est compris entre 100 % et 120 % du Taux de rendement global de l'indice, l'attribution définitive sera fixée entre 20 % et 30 % des GPS attribuées, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ si le TSR de Danone est supérieur ou égal à 120 % du Taux de rendement global de l'indice, l'attribution définitive sera de 30 % des GPS attribuées.

Définitions

TSR de Danone	Taux de rendement global, dividendes réinvestis, de l'action DANONE sur les exercices 2024, 2025 et 2026.
Taux de rendement global de l'indice	*Euro Gross Return Index* de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*.
Indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*	Indice européen composé de groupes européens ayant des activités mondiales, dans le secteur *Food & Beverage*.

Autres règles applicables

Disparition de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, décider d'utiliser un autre indice de référence.
Part des GPS soumises à cette condition de performance	25 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 30 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2027.

Condition de performance portant sur le ROIC à hauteur de 25 % (maximum : 35 %)

Principe

Niveau de retour sur capitaux investis (ROIC) de Danone en 2026	■ aucune attribution des actions soumises à cette condition de performance si le ROIC est strictement inférieur à la cible ; ■ une attribution entre 20 % et 35 % des actions de performance attribuées si le ROIC est compris entre (i) la cible et (ii) la cible +50 points de base, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ une attribution de 35 % des actions de performance attribuées si le ROIC est supérieur ou égal à la cible +50 points de base. Il est précisé que la cible a été déterminée par le Conseil d'Administration en février 2024. Pour des raisons de confidentialité, la Société ne divulgue pas *ex ante* le niveau de la cible pour ce critère. Toutefois, Danone publiera le niveau de cible et le taux de réalisation de ce critère à la fin du cycle de performance, dans le Document d'Enregistrement Universel 2026.

Définitions

Retour sur capitaux investis (ROIC)	Ratio résultat net d'exploitation de l'exercice considéré sur les capitaux investis moyens de l'exercice considéré et de l'exercice précédent tel que publié par Danone dans son Document d'Enregistrement Universel (voir également section 2.4 *Examen du Bilan et de la sécurité financière*).

Autres règles applicables

Part des GPS soumises à cette condition de performance	25 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 35 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2027.

Conditions de performance de durabilité à hauteur de 30 %

Les indicateurs correspondant aux différents critères ci-dessous seront publiés et reportés dans le Document d'Enregistrement Universel.

1 – SANTÉ/NUTRITION (10 %)

Principe

Volume (en pourcentage) de produits EDP pour les adultes destinés à une consommation journalière, vendus en 2026, qui contiennent un taux de sucre inférieur ou égal à 10g de sucre pour 100g de produit	■ une attribution de 0 % des actions soumises à cette condition de performance si ce pourcentage est inférieur à 76,5 % ; ■ une attribution de 5 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est égal à 76,5 % ; ■ une attribution entre 5 % et 10 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est compris entre 76,5 % et 77 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ une attribution de 10 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est égal ou supérieur à 77 %.

Définitions

Volume vendu dans le monde	Volume vendu dans les pays faisant partie du périmètre de la Scorecard One Health, comme indiqué dans la section 4.4.4 *Consommateurs et patients (ESRS S4)*.
Produits EDP pour les adultes destinés à une consommation journalière	Produits laitiers et d'origine végétale considérés comme (a) faisant partie de la gamme adulte et/ou familiale et (b) inclus dans les sous-catégories suivantes : produits laitiers et végétaux quotidiens et fonctionnels : yaourts, laits fermentés, laits, boissons végétales, fromages laitiers et à base végétale. Cela exclut toutes les sous-catégories d'encas de produits laitiers et végétaux (desserts, glaces, crèmes à café, cafés prêts à boire) et les produits traditionnels/aides culinaires (beurre, margarine, crèmes).
Quantité totale de sucre	Valeur indiquée dans la Scorecard One Health, telle que définie dans la section 4.4.4 *Consommateurs et patients (ESRS S4)*.

Autres règles applicables

Changement matériel	En cas de changement significatif du périmètre de consolidation du Groupe, de tout changement réglementaire significatif ou de tout autre événement externe impactant significativement cette condition, le Conseil d'Administration pourra décider, le cas échéant, quelle(s) autre(s) condition(s) de performance s'appliquera(ont), en tout ou partie, en remplacement de cette condition. Le Conseil d'Administration devra prendre une décision dûment justifiée, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, et l'expliquer dans le Document d'Enregistrement Universel concerné.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2027.

2 – RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (10 %)

Principe

Réduction (en pourcentage), à périmètre et à méthodologie comparables, des émissions de gaz à effet de serre sur l'intégralité de la chaîne de valeur de Danone (scopes 1,2 et 3) en 2026 par rapport aux émissions de 2023	■ une attribution de 0 % des actions soumises à cette condition de performance attribuées si cette réduction est strictement inférieure à 7 % ; ■ une attribution de 5 % des actions de performance attribuées si cette réduction est égale à 7 % ; ■ une attribution entre 5 % et 10 % des actions de performance attribuées si cette réduction est comprise entre 7 % et 8,5 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ une attribution de 10 % des actions de performance attribuées si cette réduction est égale ou supérieure à 8,5 %.

Définitions

Émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'intégralité de la chaîne de valeur de Danone (scopes 1, 2 et 3)	Émissions de gaz à effet de serre (GES) de Danone dans les trois catégories (scopes 1, 2 et 3), sur le périmètre de ses *Science-Based Targets* 1,5 °C validées (« SBT Scope »), tel que défini dans la section 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*.

Autres règles applicables

Changement matériel	En cas de changement significatif du périmètre de consolidation, ou de changement significatif des méthodes de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, les règles de recalcul définies par le GHG Protocol et la *Science Based Targets initiative* seront appliquées par Danone. En conséquence, cette condition de performance sera évaluée sur le « SBT Scope » applicable en 2026. En cas de changement réglementaire important ou de tout autre événement externe ayant un impact significatif sur cette condition, le Conseil d'Administration pourra décider, le cas échéant, quelle(s) autre(s) condition(s) de performance s'appliquera(ont), en tout ou partie, en remplacement de cette condition.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2027.

3 – RÉDUCTION DE L'INTENSITÉ DE LA CONSOMMATION D'EAU (10 %)

Principe

Réduction moyenne (en pourcentage), à périmètre comparable, de l'intensité de la consommation d'eau dans les sites de production de Danone, en 2026 vs 2023	■ une attribution de 0 % des actions soumises à cette condition de performance si la réduction moyenne est strictement inférieure à 3 % ; ■ une attribution de 5 % des actions de performance attribuées si la réduction moyenne est égale à 3 % ; ■ une attribution entre 5 % et 10 % des actions de performance attribuées si la réduction moyenne est entre 3 % et 6 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ une attribution de 10 % des actions de performance attribuées si la réduction moyenne est égale ou supérieure à 6 %.

Définitions

Intensité de la consommation d'eau	Intensité de la consommation d'eau liée au processus de production (en m^3 d'eau traitée consommée par tonne métrique de produit), telle que définie dans la section 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3).*
Moyenne de l'intensité de la consommation d'eau	Moyenne arithmétique des réductions des intensités de consommation d'eau pour les sites de production de Danone de chaque catégorie (i) Produits laitiers et d'origine végétale, (ii) Nutrition spécialisée, et (iii) Eaux, en 2026 vs 2023.
Sites de production Danone	Les sites de production de Danone inclus dans le périmètre « Environnement Sites de Production » à la fois en 2023 et en 2026, ce périmètre étant tel que défini dans la section 4.3.3 *Ressources en eau (ESRS E3).*

Autres règles applicables

Changement matériel	En cas de changement réglementaire important ou de tout autre événement externe ayant un impact significatif sur cette condition, le Conseil d'Administration pourra décider, le cas échéant, quelle(s) autre(s) condition(s) de performance s'appliquera(ont), en tout ou partie, en remplacement de cette condition. Le Conseil d'Administration doit prendre une décision dûment justifiée, sur recommandation du Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance, et l'expliquer dans le Document d'Enregistrement Universel concerné.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Date de l'examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	Début 2027.

Rappel des règles des GPS attribuées en 2023 qui feront l'objet d'une livraison en 2026

Les GPS 2023 sont subordonnées aux conditions de performance décrites ci-après et à une condition de présence continue de trois ans.

Condition de performance portant sur la croissance du BNPA courant comparé à hauteur de 20 % (maximum : 25 %)

Principe

Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du BNPA courant (« Croissance du BNPA courant ») par rapport à la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires consolidé en données comparables (« Croissance du Chiffre d'affaires ») sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2023, 2024 et 2025	■ si la Croissance du BNPA courant est inférieure ou égale à la Croissance du Chiffre d'affaires, l'attribution définitive sera de 0 % des GPS soumises à cette condition de performance, conformément au principe « pas de paiement sous la guidance » ; ■ si la Croissance du BNPA courant est strictement supérieure à la Croissance du Chiffre d'affaires, et si le ratio entre ces deux éléments (Croissance du BNPA courant/Croissance du Chiffre d'affaires) est compris entre 100 % et 125 %, l'attribution définitive sera fixée entre 20 % et 25 % des GPS attribuées, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ si la Croissance du BNPA courant est strictement supérieure à la Croissance du Chiffre d'affaires, et si le ratio entre ces deux éléments (Croissance du BNPA courant/Croissance du Chiffre d'affaires) est supérieur à 125 %, l'attribution définitive sera de 25 % des GPS attribuées. étant précisé que l'attribution définitive sera de 20 % des GPS attribuées si la Croissance du BNPA courant est strictement supérieure à la Croissance du Chiffre d'affaires et si l'un de ces deux indicateurs ou ces deux indicateurs sont négatifs.

Définitions

Croissance du BNPA courant	Moyenne arithmétique de la croissance du BNPA courant de Danone au cours des exercices 2023, 2024, 2025, étant précisé que le « BNPA courant » est un indicateur financier utilisé par Danone et non défini par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également section 2.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).
Croissance du Chiffre d'affaires	Moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires de Danone, sur une base consolidée et en données comparables, au cours des exercices 2023, 2024 et 2025, étant précisé que les variations en données comparables correspondent à des indicateurs financiers utilisés par Danone et non définis par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également section 2.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

Autres règles applicables

Part des GPS soumises à cette condition de performance	20 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 25 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a constaté un pourcentage d'atteinte de 106 % de la condition de performance liée à la moyenne arithmétique de la croissance du BNPA courant par rapport à la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires consolidé en données comparables (sur trois ans à savoir 2023, 2024 et 2025), soit une atteinte pondérée de 21,2 %. Il convient de noter que le BNPA courant de 2022 et 2023 a été calculé en excluant les activités EDP Russie compte tenu de leur déconsolidation au 16 juillet 2023.**

Condition de performance portant sur le TSR à hauteur de 25 % (maximum : 30 %)

Principe

Comparaison du Taux de rendement global relatif de l'action DANONE (« TSR de Danone ») par rapport au Taux de rendement global de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage* sur une période de trois ans, à savoir sur les exercices 2023, 2024 et 2025	■ si le TSR de Danone est strictement inférieur au Taux de rendement global de l'indice, l'attribution définitive sera de 0 % des GPS soumises à cette condition de performance ; ■ si le TSR de Danone est compris entre 100 % et 120 % du Taux de rendement global de l'indice, l'attribution définitive sera fixée entre 20 % et 30 % des GPS attribuées, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ si le TSR de Danone est supérieur ou égal à 120 % du Taux de rendement global de l'indice, l'attribution définitive sera de 30 % des GPS attribuées.

Définitions

TSR de Danone	Taux de rendement global, dividendes réinvestis, de l'action DANONE sur les exercices 2023, 2024 et 2025.
Taux de rendement global de l'indice	*Euro Gross Return Index* de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*.
Indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*	Indice européen composé de groupes européens ayant des activités mondiales, dans le secteur *Food & Beverage.*

Autres règles applicables

Disparition de l'indice Stoxx Europe 600 *Food & Beverage*	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, décider d'utiliser un autre indice de référence.
Part des GPS soumises à cette condition de performance	25 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 30 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a constaté que le TSR de Danone était très largement au-dessus de 120 % du taux de rendement global de l'indice et qu'en conséquence cette condition de performance était atteinte au maximum, soit une atteinte pondérée de 30 %.**

Condition de performance portant sur le ROIC à hauteur de 25 % (maximum : 35 %)

Principe

Niveau de retour sur capitaux investis (ROIC) de Danone en 2025	■ aucune attribution des actions soumises à cette condition de performance si le ROIC est strictement inférieur à la cible ; ■ une attribution entre 20 % et 35 % des actions de performance attribuées si le ROIC est compris entre (i) la cible et (ii) la cible +50 points de base, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ une attribution de 35 % des actions de performance attribuées si le ROIC est supérieur ou égal à la cible +50 points de base. Il est précisé que la cible a été déterminée par le Conseil d'Administration en février 2023. Pour des raisons de confidentialité, la Société ne divulgue pas *ex ante* le niveau de la cible pour ce critère. Toutefois, Danone publie le niveau de cible et le taux de réalisation de ce critère dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2025.

Définitions

Retour sur capitaux investis (ROIC)	Ratio résultat net d'exploitation de l'exercice considéré sur les capitaux investis moyens de l'exercice considéré et de l'exercice précédent tel que publié par Danone dans son Document d'Enregistrement Universel (voir également section 2.4 *Examen du Bilan et de la sécurité financière*).

Autres règles applicables

Part des GPS soumises à cette condition de performance	25 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 35 %.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a constaté que le ROIC de Danone en 2025 à 10,7 % était supérieur à la cible de 9,5 % majorée de 50 points de base et qu'en conséquence cette condition de performance était atteinte au maximum, soit une atteinte pondérée de 35 %.**

Conditions de performance sociales et environnementales à hauteur de 30 %

Les indicateurs correspondant aux différents critères ci-dessous seront décrits et reportés dans le Document d'Enregistrement Universel.

1 – SANTÉ (10 %)

Principe

Volume (en pourcentage) de produits EDP à destination des enfants, vendus en 2025, qui contiennent un taux de sucre inférieur à 10g de sucre pour 100g de produit (conformément aux recommandations actuelles de l'OMS)	■ une attribution de 0 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est inférieur à 95 % ; ■ une attribution de 10 % des actions de performance attribuées si ce pourcentage est égal ou supérieur à 95 %.

Définitions

Volume vendu dans le monde	Volume vendu dans les pays faisant partie du périmètre de la Scorecard One Health, tel que reporté dans le Document d'Enregistrement Universel, dans la section 4.4.4 *Consommateurs et patients (ESRS S4)* pour l'année concernée.
Produits EDP à destination des enfants	Tous les produits Danone dans le portefeuille des produits laitiers et d'origine végétale, spécifiquement conçus et/ou s'adressant principalement aux enfants (3-12 ans).
Conçus et/ou s'adressant principalement aux enfants	Positionnés dans les rayons pour enfants (physiquement ou *via* l'*e-commerce*) ; portant une ou plusieurs allégations adressées aux parents, pour leurs enfants (par exemple « pour les collations scolaires », « nutriment nécessaire à la croissance de l'enfant ») ; avec des personnages/licences/mascottes enfantins, un design naïf ; des jeux/jouets ; et/ou faisant l'objet d'une publicité directe auprès des enfants dans les communications (physiques ou numériques).
Quantité totale de sucre	Valeur indiquée sur l'étiquetage, selon les définitions réglementaires locales.

Autres règles applicables

Changement matériel	En cas de changement significatif du périmètre de consolidation du Groupe, de tout changement réglementaire significatif ou de tout autre événement externe impactant significativement cette condition, le Conseil d'Administration décidera, le cas échéant, quelle(s) autre(s) condition(s) de performance sociales ou environnementales (nature et/ou sociale) s'appliquera(ont), en tout ou partie, en remplacement de cette condition. Le Conseil d'Administration devra prendre une décision dûment justifiée, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, et l'expliquer dans le Document d'Enregistrement Universel concerné.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a constaté que le pourcentage de produits EDP à destination des enfants qui contiennent un taux de sucre inférieur à 10g de sucre pour 100g de produit, vendus en 2025 était de 98,5 %, supérieur à 95 %, et qu'en conséquence cette condition de performance était atteinte au maximum, soit une atteinte pondérée de 10 %.**

2 – NATURE (10%)

Principe

Réduction (en pourcentage), à périmètre et à méthodologie comparables, des émissions de gaz à effet de serre sur l'intégralité de la chaîne de valeur de Danone (scopes 1,2 et 3) en 2025 par rapport aux émissions de 2022	■ une attribution de 0 % des actions de performance attribuées si cette réduction est strictement inférieure à 8 % ; ■ une attribution de 5 % des actions de performance attribuées si cette réduction est égale à 8 % ; ■ une attribution entre 5 % et 10 % des actions de performance attribuées si cette réduction est entre 8 % et 9,5 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ une attribution de 10 % des actions de performance attribuées si cette réduction est égale ou supérieure à 9,5 %.

Définitions

Émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'intégralité de la chaîne de valeur de Danone (scopes 1, 2 et 3)	Émissions de gaz à effet de serre (GES) de Danone dans les trois catégories (scopes 1, 2 et 3), sur le périmètre de ses *Science-Based Targets* 1,5 °C validées (« SBT Scope »), tel que défini dans la section 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*.

Autres règles applicables

Changement matériel	En cas de changement significatif du périmètre de consolidation, ou de changement significatif des méthodes de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, les règles de recalcul définies par le *GHG Protocol* et la *Science Based Targets initiative* seront appliquées par Danone. En conséquence, cette condition de performance sera évaluée sur le « SBT Scope » applicable en 2026. En cas de changement réglementaire important ou de tout autre événement externe ayant un impact significatif sur cette condition, le Conseil d'Administration décidera, le cas échéant, quelle(s) autre(s) condition(s) de performance sociale ou environnementale (santé et/ou sociale) s'appliquera(ont), en tout ou partie, en remplacement de cette condition.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a constaté que la réduction (en pourcentage), à périmètre et à méthodologie comparables, des émissions de gaz à effet de serre sur l'intégralité de la chaîne de valeur de Danone (scopes 1, 2 et 3) en 2025 par rapport aux émissions de 2022 était très supérieure à 9,5 % et qu'en conséquence cette condition de performance était atteinte au maximum, soit une atteinte pondérée de 10 %.**

3 – SOCIAL (10 %)

Principe

Niveau d'engagement des salariés de Danone, mesuré chaque année par une enquête auprès des salariés de Danone dans le monde et comparé à un Panel du secteur FMCG en 2023, 2024 et 2025	■ une attribution de 10 % des actions de performance attribuées si le niveau d'engagement des salariés est supérieur à l'indice de référence externe FMCG sur les trois ans ; ■ une attribution de 5 % des actions de performance attribuées si le niveau d'engagement des salariés est supérieur à l'indice de référence externe FMCG sur deux ans ; ■ une attribution de 0 % des actions de performance attribuées si le niveau d'engagement des salariés est supérieur à l'indice de référence externe FMCG seulement un an ou aucun des trois ans. Cette mesure de l'engagement durable des salariés de Danone est essentielle dans un contexte de changement d'équipe de Direction et de mise en œuvre d'un plan de réorganisation.

Définitions

Enquête auprès des salariés de Danone dans le monde	Enquête réalisée par un cabinet de conseil spécialisé de renommée internationale auprès des salariés de Danone dans le monde et qui mesure entre autres, le niveau d'engagement durable des salariés par le biais de nombreuses questions au cours de l'année concernée. En 2022, le taux de réponse était de 90 %.
Comparaison avec un Panel du secteur FMCG	Comparaison réalisée par le cabinet de conseil réalisant l'enquête par rapport à un Panel du secteur FMCG en 2022.

Autres règles applicables

Seulement deux années de mesure de l'engagement des salariés par rapport à l'indice de référence externe FMCG sur la période	Si le niveau d'engagement des salariés est mesuré par une enquête mondiale auprès des salariés et comparé à l'indice de référence externe FMCG, seulement deux fois entre 2023 et 2025, la grille suivante s'appliquerait : ■ niveau d'engagement des salariés supérieur au *benchmark* externe FMCG pendant deux ans : le taux d'attribution sera de 10 % des GPS attribuées ; ■ dans tous les autres cas, l'attribution sera de 0 % des GPS attribuées.
Autres cas	Si l'engagement des salariés n'est mesuré et comparé à l'indice de référence externe FMCG qu'une seule année entre 2023 et 2025, ou pas du tout, le Conseil d'Administration décidera quelle(s) autre(s) condition(s) de performance sociale et environnementale (santé et/ou nature) s'appliquera(ont), en tout ou partie, en remplacement de cette condition. Le Conseil d'Administration doit prendre une décision dûment justifiée à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance et la présenter dans le Document d'Enregistrement Universel.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance par une décision dûment motivée indiquée dans le Document d'Enregistrement Universel, à la suite de la recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a constaté que le niveau d'engagement des salariés est supérieur à l'indice de référence externe FMCG sur trois ans et qu'en conséquence cette condition de performance était atteinte au maximum, soit une atteinte pondérée de 10 %.**

En conséquence du niveau d'atteinte constaté pour les conditions mentionnées ci-avant, 116,2 % (105 % pour le Directeur Général) de l'attribution initiale des GPS attribuées en 2023 sera livrée aux bénéficiaires en 2026, sous réserve de la satisfaction de la condition de présence.

Rappel des règles des GPS attribuées en 2022 qui feront l'objet d'une livraison en 2026

Les GPS 2022 sont subordonnées aux trois conditions de performance décrites ci-après et à une condition de présence continue de quatre ans.

Condition de performance portant sur la croissance du BNPA courant comparé à hauteur de 35 % (maximum : 45 %)

Principe

Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du BNPA courant (« Croissance du BNPA courant ») par rapport à la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires consolidé en données comparables (« Croissance du Chiffre d'affaires ») sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2022, 2023 et 2024	■ si la Croissance du BNPA courant est inférieure ou égale à la Croissance du Chiffre d'affaires, l'attribution définitive sera de 0 % des GPS soumises à cette condition de performance, conformément au principe « pas de paiement sous la guidance » ; ■ si la Croissance du BNPA courant est strictement supérieure à la Croissance du Chiffre d'affaires, et si le ratio entre ces deux éléments (Croissance du BNPA courant/Croissance du Chiffre d'affaires) est compris entre 100 % et 125 %, l'attribution définitive sera fixée entre 35 % et 45 % des GPS attribuées, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ si la Croissance du BNPA courant est strictement supérieure à la Croissance du Chiffre d'affaires, et si le ratio entre ces deux éléments (Croissance du BNPA courant/Croissance du Chiffre d'affaires) est supérieur à 125 %, l'attribution définitive sera de 45 % des GPS attribuées. Étant précisé que l'attribution définitive sera de 35 % des GPS attribuées si la Croissance du BNPA courant est strictement supérieure à la Croissance du Chiffre d'affaires et si l'un de ces deux indicateurs ou ces deux indicateurs sont négatifs.

Définitions

Croissance du BNPA courant	Moyenne arithmétique de la croissance du BNPA courant de Danone au cours des exercices 2022, 2023, 2024, étant précisé que le « BNPA courant » est un indicateur financier utilisé par Danone et non défini par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également section 2.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).
Croissance du Chiffre d'affaires	Moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires de Danone, sur une base consolidée et en données comparables, au cours des exercices 2022, 2023 et 2024, étant précisé que les variations en données comparables correspondent à des indicateurs financiers utilisés par Danone et non définis par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également section 2.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

Autres règles applicables

Part des GPS soumises à cette condition de performance	35 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 45 %. Par ailleurs, ce pourcentage pourrait être porté à 50 % sur décision dûment motivée du Conseil d'Administration, notamment en cas d'absence de publication des Notes prévues dans le cadre de la condition de performance environnementale définie ci-après.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 25 février 2025 a constaté la non-atteinte de la condition de performance liée à la croissance du BNPA courant comparée à la croissance du chiffre d'affaires en données comparables (moyennes arithmétiques sur trois ans, à savoir 2022, 2023 et 2024). Il convient de noter que le BNPA courant de 2023 a été calculé en excluant les activités EDP Russie compte tenu de leur déconsolidation au 16 juillet 2023.**

Condition de performance portant sur le TSR à hauteur de 35 % (maximum : 45 %)

Principe

Comparaison du Taux de rendement global relatif de l'action DANONE (« TSR de Danone ») par rapport à la médiane des taux de rendement global relatif de l'action d'un Panel de référence (« Médiane des TSR du Panel ») sur une période de trois ans, à savoir sur les exercices 2022, 2023 et 2024	■ si le TSR de Danone est inférieur à la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera de 0 % des GPS soumises à cette condition de performance, conformément au principe « pas de paiement sous la médiane » ; ■ si le TSR de Danone est compris entre la Médiane des TSR du Panel et 110 % de la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera fixée entre 26 % et 35 % des GPS attribuées, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ si le TSR de Danone est compris entre 110 % et 120 % de la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera fixée entre 35 % et 45 % des GPS attribuées, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; ■ si le TSR de Danone est supérieur à 120 % de la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera de 45 % des GPS attribuées.

Définitions

TSR	*Total Shareholder Return.*
TSR de Danone	Taux de rendement global, dividendes réinvestis, de l'action DANONE sur les exercices 2022, 2023 et 2024.
TSR de chaque membre du Panel	Taux de rendement global, dividendes réinvestis, de l'action dudit membre du Panel sur les exercices 2022, 2023 et 2024.
TSR du Panel	TSR de tous les membres du Panel.
Médiane des TSR du Panel	Valeur du TSR du membre du Panel qui partage les TSR du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un TSR supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des TSR du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des TSR du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation : Unilever, Nestlé, PepsiCo, The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International, General Mills et Kellogg Company (remplacé par Kellonova depuis le 2 octobre 2023). Le Conseil d'Administration ayant constaté, en février 2024, que suite à la scission de Kellogg Company, Kellonova a conservé environ 80 % de l'activité de Kellogg Company, a décidé que Kellonova devait remplacer Kellogg Company au sein du Panel.

Autres règles applicables

Cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un ou plusieurs membres du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, modifier la composition du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
Part des GPS soumises à cette condition de performance	35 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 45 %. Par ailleurs, ce pourcentage pourrait être porté à 50 % sur décision dûment motivée du Conseil d'Administration notamment en cas d'absence de publication des Notes prévues dans le cadre de la condition de performance environnementale définie ci-après.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 25 février 2025 a constaté que le TSR de Danone était très largement au-dessus de 120 % de la Médiane des TSR du Panel et qu'en conséquence cette condition de performance était atteinte au maximum, soit une atteinte pondérée de 45 %.**

Condition de performance environnementale à hauteur de 30 %

Principe

Notes attribuées à Danone par CDP au titre des programmes Climate Change, Water et Forests, tenant compte de la performance environnementale de Danone sur les exercices 2022, 2023 et 2024	Si les Notes de Danone sont publiées par CDP au titre des trois exercices pour ces programmes : ■ et (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des trois exercices et (ii) la Note A est attribuée à Danone au titre d'au moins deux exercices, à la fois pour le programme Water et le programme Forests, l'attribution définitive sera de 30 % des GPS attribuées ; ■ ou (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des trois exercices et (ii) la Note A est attribuée à Danone au titre d'au moins un exercice, à la fois pour le programme Water et le programme Forests, l'attribution définitive sera de 15 % des GPS attribuées ; ■ dans tous les autres cas, et en particulier si la Note A n'est pas attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des trois exercices, l'attribution définitive sera de 0 % des GPS soumises à cette condition de performance. Si les Notes de Danone sont publiées par CDP au titre de deux exercices sur trois : ■ et (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des deux exercices et (ii) la Note A est attribuée à Danone au titre d'au moins un exercice, à la fois pour le programme Water et le programme Forests, l'attribution définitive sera de 30 % des GPS attribuées ; ■ ou (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des deux exercices et (ii) la Note A n'est pas attribuée pour les programmes Water et Forests au titre des deux exercices, l'attribution définitive sera de 15 % des GPS attribuées ; ■ dans tous les autres cas, et en particulier si la Note A n'est pas attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des deux exercices, l'attribution définitive sera de 0 % des GPS soumises à cette condition de performance.

Définitions

CDP	CDP, organisme non lucratif organisant un système de publication globale à destination des investisseurs, entreprises, villes, États et régions leur permettant d'appréhender et de gérer leurs impacts environnementaux.
Notes	Notes attribuées chaque année par CDP à Danone au titre de ses programmes *Climate Change*, *Water* et *Forests*, tenant compte des éléments de performance environnementale de Danone sur les exercices 2022, 2023 et 2024.
Note A	Note attribuée par CDP tenant compte des éléments de performance environnementale au titre d'un exercice considéré, correspondant à la meilleure notation au titre de ses programmes *Climate Change*, *Water* et *Forests* ou, en cas de changement de la fourchette de notes utilisée par CDP pour ces programmes, toute autre note représentant le huitième supérieur de la fourchette des notes attribuées par CDP, ou la meilleure note si cette nouvelle fourchette de notes attribuées par CDP comprend moins de huit notes.

Autres règles applicables

Multiplicité de notes au cours d'une même année	Si au titre d'un exercice, CDP publie deux notes divergentes, la note la plus faible sera prise en compte.
Cas de changement de nom du CDP ou des programmes Climate Change, Water et Forests	Si le nom du CDP ou des programmes *Climate Change, Water* et *Forests* est modifié sans que leurs méthodes de notation ne soient changées, les publications de l'entité ou du programme dont le nom a ainsi été modifié seront réputées être, pour les besoins de cette attribution d'actions, les publications réalisées par CDP ou pour les programmes *Climate Change*, *Water* et *Forests*.
Cas d'absence ou de retard de publication de note ou autres cas	Si aucune Note n'était publiée par CDP ou si les Notes étaient publiées par CDP seulement au titre d'un exercice sur trois, et/ou si l'un des trois programmes de CDP n'existait plus, et/ou en cas de retard de publication de l'une ou plusieurs des Notes, et/ou en cas de changement matériel des méthodes de notation de CDP, et/ou dans tout autre cas non prévu dans le présent document, le Conseil d'Administration se réunira pour décider des conditions à prendre en considération pour l'appréciation de l'atteinte de la condition de performance environnementale et pourra, le cas échéant, décider d'appliquer à la place de cette condition de performance, les conditions relatives à la croissance du BNPA courant et au Taux de rendement global relatif de l'action DANONE (TSR) ; dans ce cas, les pondérations de ces deux conditions de performance seraient portées de 35 % à 50 % et les niveaux de surperformance de 45 % à 60 % (avec ajustement corrélatif des échelles d'attribution), de sorte que le nombre maximum d'actions susceptibles d'être livrées reste égal à 120 % du nombre cible de GPS attribuées. Le Conseil d'Administration devra se prononcer par une décision dûment motivée, prise sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance et mentionnée dans son rapport à l'Assemblée Générale.

Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette troisième condition de performance par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance.
Examen du niveau d'atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a constaté l'atteinte à 100 % de la condition de performance environnementale.**

En conséquence du niveau d'atteinte constaté pour les conditions mentionnées ci-avant, 75 % de l'attribution initiale des GPS attribuées en 2022 sera livrée aux bénéficiaires en 2026, sous réserve de la satisfaction de la condition de présence.

5.5 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF

NOMBRE D'ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF

	Au 31 décembre 2025
CONSEIL D'ADMINISTRATION	
Antoine de SAINT-AFFRIQUE	28 326
Gilles SCHNEPP	5 000
Frédéric BOUTEBBA	1 [(a)]
Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET	2 000
Gilbert GHOSTINE	3 000
Lise KINGO	2 000
Patrice LOUVET	2 000
Sanjiv MEHTA	2 000
Géraldine PICAUD	2 000
Susan ROBERTS	2 000
Bettina THEISSIG	1 [(a)]
COMITÉ EXÉCUTIF (HORS ANTOINE DE SAINT-AFFRIQUE)	**139 373**
TOTAL EN NOMBRE D'ACTIONS	**187 701**
TOTAL EN POURCENTAGE DE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ	**0,03 %**

(a) Action attribuée dans le cadre du programme « One Share ».

TRANSACTIONS SUR LES TITRES DANONE

Transactions effectuées en 2025 sur les titres DANONE par les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes

Nom	Fonction	Nature des titres	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total
Sanjiv MEHTA	Administrateur	Actions	Acquisition	27/03/2025	71,00 €	1 000	71 000 €
Véronique PENCHIENATI-BOSETTA	Membre du Comité Exécutif	Autres [(a)]	Souscription	22/05/2025	10,00 €	5 183,9550	51 839,55 €
Véronique PENCHIENATI-BOSETTA	Membre du Comité Exécutif	Actions	Livraison d'actions [(b)]	29/07/2025	0,00 €	7 128	0,00 €
Juergen ESSER	Membre du Comité Exécutif	Actions	Livraison d'actions [(b)]	29/07/2025	0,00 €	6 528	0,00 €
Antoine de SAINT-AFFRIQUE	Administrateur Membre du Comité Exécutif	Actions	Livraison d'actions [(c)]	14/10/2025	0,00 €	20 826	0,00 €

(a) Souscription réalisée dans le cadre de l'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés de la Société et de ses filiales françaises, via un Fonds Relais dont la valeur de la part était de 10 euros en 2025. Ce Fonds Relais a été, à l'issue de l'augmentation de capital, fusionné dans le FCPE Danone.

(b) Livraison d'actions à la suite de l'attribution d'actions sous conditions de performance (GPS) le 28 juillet 2021, conformément aux conditions fixées par le Conseil d'Administration pour le Plan GPS 2021.

(c) Livraison d'actions à la suite de l'attribution de GPS le 13 octobre 2021, conformément aux conditions fixées par le Conseil d'Administration pour le Plan GPS 2021.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les membres du Comité Exécutif, une obligation de conservation de leurs actions issues de GPS a été établie et est décrite au paragraphe 5.4 *Détail des plans de rémunération long terme*, dans la section *Group performance shares (GPS), Autres règles applicables*.

5.6 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

A l'Assemblée Générale de la société Danone,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) Danone.Communities

Personne concernée

M. Antoine de Saint-Affrique, directeur général de votre société depuis le 15 septembre 2021, administrateur de votre société depuis le 26 avril 2022 et président du conseil d'administration de la SICAV Danone Communities du 29 avril 2022 au 30 avril 2025 – Précédemment M. Emmanuel Faber, président-directeur général de votre société du 1er décembre 2017 au 14 mars 2021, administrateur de votre société du 25 avril 2002 au 29 avril 2021 et président du conseil d'administration de la SICAV Danone Communities du 8 décembre 2018 au 29 avril 2022. Ainsi que votre société, Danone, membre du conseil d'administration de la SICAV Danone Communities depuis le 8 février 2018.

1) Protocole d'accord

Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 25 juin 2020 a, dans le cadre du projet Danone Communities, autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote, la conclusion d'un protocole d'accord établi entre votre société, la SICAV Danone.Communities, le FPS Danone. Communities, Amundi Asset Management et Omnes Capital, sociétés de gestion respectives de la SICAV et du FPS. Cet accord a pour objectif (i) d'organiser la souscription par votre société de nouvelles parts du FPS Danone.Communities à hauteur de M€ 5 et de donner ainsi des moyens financiers supplémentaires au FPS pour mener ses actions à destination d'entreprises sociales, et (ii) d'aménager certains accords contractuels.

2) Convention de coopération

Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 25 juin 2020 a, dans le cadre du projet Danone Communities, autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote, la conclusion d'une nouvelle convention de coopération établie entre votre société, la SICAV Danone.Communities, le FPS Danone.Communities, la société Amundi Asset Management et la société Omnes Capital.

Cette convention remplace la précédente convention de coopération conclue le 4 mai 2007 (autorisée par votre conseil d'administration du 26 avril 2007 et approuvée par votre assemblée générale du 29 avril 2008) et modifiée en 2012 et 2013, dont l'objet est d'organiser les termes et conditions de la coopération entre les parties pour la réalisation du projet Danone Communities.

Votre conseil d'administration du 25 février 2025 a fixé la contribution financière annuelle de votre société au titre de l'exercice 2025 à un maximum de M€ 3,6. Le montant total des contributions financières apportées par votre société au projet Danone Communities au titre de l'exercice 2025 s'est ainsi élevé à M€ 3,4.

3) Avenant à la convention de prestations de services complémentaires

Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 25 juin 2020 a, dans le cadre du projet Danone Communities, autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote, la conclusion d'un avenant à la convention de prestations de services complémentaires conclue le 4 mai 2007 entre votre société, la SICAV Danone.Communities et la société Amundi Asset Management. L'objet de l'avenant est de préciser les modalités de commercialisation de la SICAV par la société Amundi Asset Management et le reporting régulier de cette dernière à votre société.

4) Nouvelle charte de gouvernance

Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 25 juin 2020 a, dans le cadre du projet Danone Communities, autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote, la conclusion d'une nouvelle charte de gouvernance établie entre votre société, la SICAV Danone.Communities, le FPS Danone.Communities, la société Amundi Asset Management et la société Omnes Capital, remplaçant la précédente charte de gouvernance établie en 2007 et mise à jour par avenants en 2012 et 2015, dont l'objet est principalement de définir les domaines d'investissement du FPS Danone.Communities, les relations entre votre société et le FPS Danone.Communities, et la prévention des conflits d'intérêts.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 25 février 2026

Les Commissaires aux Comptes

FORVIS MAZARS & ASSOCIÉS		**ERNST & YOUNG Audit**	
Achour MESSAS	Florence PAGE	Pierre-Henri PAGNON	Alexandre CHRÉTIEN

6

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

6.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ 462

Opérations sur le capital social au cours des trois derniers exercices et capital au 31 décembre 2025 462

Actions composant le capital 462

6.2 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES 463

Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions 463

Autorisation d'annulation d'actions et de réduction du capital à la suite du rachat par la Société de ses propres actions 463

Mouvements sur les actions de la Société en 2025 et situation au 31 décembre 2025 464

6.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL 465

Synthèse des autorisations financières en cours de validité au 31 décembre 2025 465

Augmentations de capital réservées aux salariés 466

Autorisations financières proposées au vote de l'Assemblée Générale 466

Modification du capital et des droits attachés aux actions 466

6.4 INSTRUMENTS FINANCIERS NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL 467

6.5 DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ 467

Politique de distribution de dividendes 467

Dividende au titre de l'exercice 2025 467

Dividendes versés au titre des trois exercices précédents 467

Prescription 468

6.6 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, DROITS DE VOTE 468

Participation aux Assemblées Générales 468

Droits de vote 468

6.7 FRANCHISSEMENT DE SEUILS, ACTIONS ET CESSIONS D'ACTIONS 469

Franchissement de seuils 469

Acquisition et cession d'actions de la Société 469

6.8 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2025 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES 469

Actionnariat au 31 décembre 2025 469

Modification dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices 470

6.9 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ 472

6.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 472

6.11 CHANGEMENT DE CONTRÔLE 473

6.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES ET CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2025

Date de constatation de l'opération	Actions créées/ (annulées) lors de l'opération *(en nombre d'actions)*	Nature de l'opération	Montant nominal de l'opération *(en euros)*	Montant du capital après l'opération *(en euros)*	Actions composant le capital après l'opération *(en nombre d'actions)*
12 mai 2023	1 582 068	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	395 517,00	169 355 000,00	677 420 000
13 juin 2023	353 128	Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	88 282,00	169 443 282,00	677 773 128
16 mai 2024	1 487 672	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	371 918,00	169 815 200,00	679 260 800
17 juin 2024	293 191	Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	73 297,75	169 888 497,75	679 553 991
22 mai 2025	1 514 409	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	378 602,25	170 267 100,00	681 068 400
16 juin 2025	326 083	Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	81 520,75	170 348 620,75	681 394 483
CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2025				**170 348 620,75**	**681 394 483**

ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL

Les actions sont entièrement libérées, toutes de même catégorie et de 25 centimes d'euro de valeur nominale. Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quantité du capital qu'elle représente.

6.2 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES

Le présent paragraphe 6.2 constitue le descriptif du programme de rachat d'actions établi conformément aux articles 241-2 et suivants du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Autorisation existante

L'Assemblée Générale du 24 avril 2025 a autorisé, pour une période de 18 mois, le Conseil d'Administration à racheter un nombre d'actions ne pouvant excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société à un prix maximum d'achat de 85 euros par action. Cette autorisation annule et remplace celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2024.

Cette autorisation a été utilisée en 2025 (voir paragraphe *Mouvements sur les actions de la Société en 2025 et situation au 31 décembre 2025* ci-après).

Autorisation proposée au vote de l'Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration soumettra à l'Assemblée Générale du 23 avril 2026 une nouvelle autorisation, pour une durée de 18 mois, pour racheter au maximum 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société (soit, à titre indicatif 68 139 448 actions au 31 décembre 2025, représentant un montant maximum d'achat théorique – hors frais d'acquisition – d'environ 6,47 milliards d'euros) à un prix maximum d'achat de 95 euros par action (contre 85 euros auparavant, en raison de l'augmentation du cours de l'action DANONE ces dernières années).

Sous réserve de l'approbation de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 23 avril 2026, le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- la livraison d'actions au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions par des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- la mise en œuvre de tout plan d'attribution d'actions, sous condition de présence continue et/ou conditions de performance, à des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables, soit directement, soit *via* des entités agissant pour leur compte ;
- la cession d'actions aux salariés (directement ou par l'intermédiaire de fonds d'épargne salariale) dans le cadre de plans d'actionnariat salarié ou de plans d'épargne entreprise ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'annulation d'actions dans la limite légale maximale ; et/ou
- l'animation du marché des actions dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement, agissant de manière indépendante, en conformité avec la pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers.

Les rachats d'actions pourront être réalisés, en tout ou partie, par voie d'acquisition, de cession, d'échange, de transfert, en une ou plusieurs fois, par tous moyens sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociation (MTF – Multilateral Trading Facilities) ou *via* un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais). Ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option), à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur.

Ces opérations pourront être réalisées pendant 18 mois à compter du 23 avril 2026, et ce à tout moment (à l'exception des périodes d'offre publique sur les actions de la Société) dans les limites permises par la réglementation applicable.

AUTORISATION D'ANNULATION D'ACTIONS ET DE RÉDUCTION DU CAPITAL À LA SUITE DU RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée Générale du 24 avril 2025 a autorisé, pour une période de 24 mois, le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée. Cette autorisation n'a pas été utilisée en 2025.

MOUVEMENTS SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ EN 2025 ET SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

Au cours de l'exercice 2025, la Société a procédé aux opérations suivantes sur l'action DANONE :

- rachat (i) de 2,7 millions d'actions DANONE en mars 2025 et (ii) de 3,8 millions d'actions DANONE en décembre 2025, afin de compenser les impacts dilutifs résultant des augmentations de capital réservées aux salariés et des plans de rémunération long terme mis en œuvre pour 2025 et 2026 ;
- rachat de 5,8 millions d'actions DANONE, à sa filiale espagnole Danone Espagne dans le cadre de la simplification de sa structure juridique, et sans impact sur le nombre total d'actions détenues par le Groupe ;
- remise de 0,7 million d'actions dans le cadre de la livraison d'actions de performance (GPS) et d'actions sous condition de présence continue (*Fidelity shares*) à environ 2 000 bénéficiaires.

Les mouvements sur les actions propres de la Société au cours de l'exercice 2025, présentés par type d'objectifs poursuivis par la Société, sont les suivants :

		Mouvements de la période				
(en nombre de titres)	**Situation au 31 décembre 2024**	**Rachats**	**Ventes/ Transferts**	**Livraison d'actions**	**Annulation**	**Situation au 31 décembre 2025**
Actions affectées aux opérations de croissance externe	**28 559 360**	–	–	–	–	**28 559 360**
Actions affectées aux plans d'actionnariat salarié	**1 057 303**	6 527 000	5 780 005	(702 043)	–	**12 662 265**
Actions affectées à l'annulation	**–**	–	–	–	–	**–**
ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ	**29 616 663**	**6 527 000**	**5 780 005**	**(702 043)**	**–**	**41 221 625**
Actions détenues par Danone Espagne	**5 780 005**	**–**	(5 780 005)	–	–	**–**
ACTIONS DÉTENUES PAR LE GROUPE	**35 396 668**	**6 527 000**	**–**	**(702 043)**	**–**	**41 221 625**

Actions détenues par la Société au 31 décembre 2025

	Au 31 décembre 2025
Nombre d'actions DANONE	41 221 625
En pourcentage du capital social	*6,05 %*
VALEUR DES ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ *(en euros)*	
Valeur nominale	10 305 406
Valeur d'achat brute	2 415 509 913

Valeur de marché des actions DANONE détenues par Danone et ses filiales consolidées

	Au 31 décembre 2025
Nombre d'actions DANONE	41 221 625
Cours de clôture *(en euros)*	76,78
VALEUR DES ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LE GROUPE *(en euros)*	
Au cours de clôture	3 164 996 368

6.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN COURS DE VALIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2025

Plafonds communs autorisés en capital *(montant nominal de l'émission)*		**Type d'autorisation**	**Plafonds individuels autorisés en capital** *(montant nominal ou pourcentage)*	**Utilisation en 2025**	**Solde disponible au 31 décembre 2025** *(montant nominal ou pourcentage)*
Plafond commun à toutes les émissions dilutives et non dilutives : 51 millions d'euros (environ 30 % [a] du capital)	Plafond applicable aux émissions non dilutives : 51 millions d'euros (environ 30 % [a] du capital)	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (DPS)	51 millions d'euros (environ 30 % [a] du capital) [b]	–	51 millions d'euros
	Plafond applicable aux émissions dilutives : 17 millions d'euros (soit environ 10 % [a] du capital)	Augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires	17 millions d'euros (environ 10 % [a] du capital) [b]	–	17 millions d'euros
		Surallocation (en % de l'émission initiale)	15 % [b]	–	–
		Offre publique d'échange (OPE) initiée par la Société	17 millions d'euros (environ 10 % [a] du capital) [b]	–	17 millions d'euros
		Apports en nature	10 % du capital	–	10 % du capital
		Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	3,4 millions d'euros (environ 2 % [a] du capital)	378 602,25 euros	3,4 millions d'euros [c]
		Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	1,7 million d'euros (environ 1 % [a] du capital) s'imputant sur le plafond de 2 % prévu pour les augmentations de capital réservées aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	81 520,75 euros	1,7 million d'euros [c]
		Attribution d'actions sous conditions de performance (GPS)	0,5 % du capital (par an) à l'issue de l'Assemblée Générale	1 084 785 actions attribuées (environ 0,2 % du capital)	0,3 % du capital à l'issue de l'Assemblée Générale
		Attribution d'actions sous condition de présence continue (*Fidelity shares*)	0,2 % du capital (par an) à l'issue de l'Assemblée Générale	517 234 actions attribuées (environ 0,08 % du capital) [d]	0,1 % du capital à l'issue de l'Assemblée Générale
–	–	Incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes	43 millions d'euros (environ 25 % [a] du capital)	–	43 millions d'euros

(a) Le pourcentage du capital est calculé à titre indicatif uniquement, sur la base du capital social au 31 décembre 2025.

(b) L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances réalisées en vertu de ces autorisations ((i) augmentation de capital avec maintien du DPS, (ii) augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires, (iii) option de surallocation, et (iv) offre publique d'échange initiée par la Société) ne pourra dépasser un plafond d'un montant en principal de 2 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant).

(c) Les augmentations de capital réservées aux salariés (i) adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise et (ii) de sociétés étrangères, décidées par le Conseil d'Administration du 25 février 2025 et réalisées respectivement en mai et juin 2025 ont respectivement utilisé l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2023 et celle votée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2024 (et non celles votées par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025). Les nouvelle augmentations de capital réservées aux salariés (i) adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise et (ii) de sociétés étrangères, approuvées par le Conseil du 19 février 2026 et qui devraient être réalisées en mai et juin 2026, s'imputeront sur le plafond de 3,4 millions d'euros approuvé par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025.

(d) Parmi ces Fidelity shares distribuées, 64 839 l'ont été en dehors des conditions définies aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5, L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce.

Ces autorisations ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025, pour une durée de 26 mois, soit jusqu'au 24 juin 2027, à l'exception (i) des autorisations d'attribution d'actions sous conditions de performance (GPS) et d'actions sous conditions de présence continue (*Fidelity Shares*) approuvées pour une durée de 38 mois, soit jusqu'au 24 juin 2028, et (ii) de l'autorisation de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères approuvée pour une durée de 18 mois, soit jusqu'au 24 octobre 2026.

AUGMENTATIONS DE CAPITAL RÉSERVÉES AUX SALARIÉS

Danone réalise régulièrement des augmentations de capital réservées aux salariés de Danone en France adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise (*via* un Fonds Relais ultérieurement fusionné dans le Fonds Commun de Placement d'Entreprise « Fonds Danone »). Ces augmentations de capital sont décidées, en principe de manière annuelle, sur la base de l'autorisation de l'Assemblée Générale, par le Conseil d'Administration ou par le Directeur Général sur subdélégation conférée par le Conseil d'Administration en février et sont effectivement réalisées en mai ou juin. En mai 2025, l'augmentation de capital réservée aux salariés de Danone en France adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise a représenté un montant total de 73 236 819,24 euros (dont un montant nominal de 378 602,25 euros).

Par ailleurs, Danone réalise également des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe. Ces augmentations de capital sont également décidées, en principe de manière annuelle, sur la base de l'autorisation de l'Assemblée Générale, par le Conseil d'Administration ou par le Directeur Général sur subdélégation conférée par le Conseil d'Administration en février et sont effectivement réalisées en juin ou juillet. En juin 2025, une augmentation de capital a ainsi été réalisée au bénéfice des salariés de 48 pays dans lesquels Danone opère, représentant un montant total de 15 769 373,88 euros (dont un montant nominal de 81 520,75 euros).

Le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a approuvé le principe de nouvelles augmentations de capital réservées aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise (pour un montant maximum de 80 millions d'euros) et aux salariés de sociétés étrangères (pour un montant nominal maximum de souscription de 200 000 euros).

AUTORISATIONS FINANCIÈRES PROPOSÉES AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale du 23 avril 2026 est appelée à approuver les autorisations financières suivantes :

		Plafonds autorisés	
	Date d'échéance	**Actions ordinaires** *(montant nominal de l'émission d'actions ordinaires)*	**Valeurs mobilières représentatives de créances**
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	23 juin 2028	3,4 millions d'euros (environ 2 % [(a)] du capital) s'imputant sur le plafond de 17 millions d'euros commun aux émissions dilutives	-
Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	23 octobre 2027	1,7 million d'euros (environ 1 % [(a)] du capital) s'imputant sur le plafond de 2 % prévu pour les augmentations de capital réservées aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	–

(a) Le pourcentage du capital est calculé à titre indicatif uniquement, sur la base du capital social au 31 décembre 2025.

MODIFICATION DU CAPITAL ET DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux dispositions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

6.4 INSTRUMENTS FINANCIERS NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Le Conseil d'Administration, compétent pour décider ou autoriser l'émission d'obligations, a, lors de sa séance du 19 février 2026, décidé de renouveler pour un an la délégation octroyée à la Direction Générale pour réaliser, en France ou à l'étranger (y compris notamment sur le marché américain par voie de placement privé auprès d'investisseurs institutionnels), l'émission de tous types d'obligations ou de titres de créance, y compris notamment toutes obligations ou titres de créances ordinaires, subordonnés ou complexes, à durée déterminée ou indéterminée, et ce dans la limite d'un encours en principal n'excédant pas à tout moment 18 milliards d'euros (ou la contre-valeur de cette somme exprimée en toutes autres devises ou unités de comptes).

Au 31 décembre 2025, l'encours total en principal des emprunts obligataires émis par la Société (unique émetteur d'obligations de Danone) est de 10 709 millions d'euros (montant comptabilisé dans les comptes consolidés).

6.5 DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ

POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Règles fixées par la loi et les statuts de la Société

Conformément à la loi, il est prélevé sur le bénéfice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, (i) en premier lieu 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale, prélèvement qui cessera d'être obligatoire lorsque ledit fonds aura atteint le dixième du capital, mais reprendra son cours si, pour une cause quelconque, cette quotité n'est plus atteinte, et (ii) en second lieu, toutes sommes à porter en réserve en application de la loi. Le solde, augmenté des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Aux termes des statuts, il est prélevé sur le bénéfice distribuable la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, un intérêt de 6 % l'an sur le montant libéré et non remboursé de leurs actions, sans qu'en cas d'insuffisance des bénéfices d'un exercice pour effectuer ce paiement, il puisse être fait un prélèvement sur les résultats des exercices ultérieurs.

L'excédent est à la disposition de l'Assemblée Générale annuelle, sur proposition du Conseil d'Administration, pour être réparti aux actions à titre de dividende ou être, en totalité ou en partie, affecté à tous comptes de réserves ou être reporté à nouveau.

Les réserves dont l'Assemblée Générale a la disposition pourront être employées, sur sa décision, pour payer un dividende.

Politique de distribution de la Société

Le Conseil d'Administration met en œuvre une politique de distribution de dividendes mesurée et équilibrée qui repose sur une analyse prenant notamment en compte l'historique de dividendes, la position financière et les résultats de Danone, les perspectives ainsi que les pratiques de distribution du secteur d'activité de Danone.

Conformément à l'objectif annoncé en 2022 et réaffirmé lors du Séminaire Investisseurs du 20 juin 2024, Danone poursuit son objectif de maintenir une trajectoire de croissance rentable se traduisant notamment par le versement d'un dividende annuel stable ou en croissance par rapport à l'année précédente.

DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2025

Un dividende de 2,25 euros par action sera proposé à l'Assemblée Générale du 23 avril 2026 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2025.

Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 4 mai 2026 et sera mis en paiement le 6 mai 2026.

DIVIDENDES VERSÉS AU TITRE DES TROIS EXERCICES PRÉCÉDENTS

Dividende relatif à l'exercice	Dividende par action *(en euros par action)*	Dividende approuvé *(en millions d'euros)*	Dividende payé [(a)] *(en millions d'euros)*
2022	2,00	1 352	1 291
2023	2,10	1 423	1 360
2024	2,15	1 461	1 392

(a) Les actions détenues directement par la Société ne donnent pas droit au versement du dividende.

PRESCRIPTION

Conformément à la loi, les dividendes non réclamés sont prescrits et reversés à l'État à l'issue d'un délai de cinq ans.

6.6 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, DROITS DE VOTE

PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies dans la ville du siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, sous réserve de la déchéance encourue en vertu de toutes dispositions législatives ou réglementaires et sur justification de leur identité et de la propriété de leurs actions, dans les conditions prévues par la réglementation.

Les actionnaires peuvent choisir entre l'une des quatre modalités suivantes de participation aux Assemblées :

- assister physiquement à l'Assemblée en demandant une carte d'admission ;
- voter par correspondance ;
- donner pouvoir (procuration) au Président de l'Assemblée Générale ; ou
- donner pouvoir (procuration) à toute personne physique ou morale de leur choix.

Les modalités de participation aux Assemblées Générales, telles que prévues par la loi et les règlements, sont détaillées dans l'avis de convocation disponible sur le site internet de Danone : www.danone.com (Onglet Investisseurs/Investisseurs individuels/Assemblées Générales).

Les statuts de la Société permettent la participation des actionnaires aux Assemblées Générales par des moyens électroniques, et un site Internet dédié est aménagé spécialement à cet effet.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration peut décider que le vote qui intervient pendant l'Assemblée peut être exprimé par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant l'identification des actionnaires, et ce dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

DROITS DE VOTE

Droit de vote double

Les statuts de la Société prévoient une clause d'attribution d'un droit de vote double, dans les conditions légales, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom d'un même actionnaire, ainsi que – en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission – aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Ce droit de vote double statutaire a été maintenu depuis sa création et co-existe, dans les mêmes conditions, avec celui instauré par la loi 2014-384 du 29 mars 2014 dite « loi Florange », ni le Conseil d'Administration de Danone ni ses actionnaires n'ayant proposé sa suppression à l'occasion de l'institution du droit de vote double légal dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Le droit de vote double cesse en cas de transfert ou de conversion au porteur, sauf exceptions prévues par la loi. Le droit de vote double peut en outre être supprimé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire et après ratification de l'assemblée spéciale des bénéficiaires de droits de vote double statutaires. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

6.7 FRANCHISSEMENT DE SEUILS, ACTIONS ET CESSIONS D'ACTIONS

FRANCHISSEMENT DE SEUILS

En plus de l'obligation légale d'informer la Société et l'Autorité des Marchés Financiers en cas de franchissement d'un seuil, à la hausse ou à la baisse, de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, un tiers, 50 %, deux tiers, 90 % ou 95 % du capital ou des droits de vote de la Société, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement du seuil de participation (article L. 233-7 du Code de commerce), toute personne, physique ou morale, qui vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, une fraction égale à 0,5 % des droits de vote ou un multiple de cette fraction, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils, informer la Société du nombre total d'actions ou de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'elle détient, seule ou indirectement ou encore de concert. Pour les franchissements de seuil résultant d'une acquisition ou d'une cession en bourse, le délai de cinq jours de bourse démarre à compter du jour de la négociation des titres et non de leur livraison.

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 5 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

ACQUISITION ET CESSION D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Il n'existe aucune clause statutaire prévoyant des conditions préférentielles d'acquisition ou de cession d'actions de la Société.

6.8 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2025 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2025

Il est rappelé qu'un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées et inscrites au nom d'un même titulaire depuis deux ans au moins (voir paragraphe 6.6 *Assemblée Générale, droits de vote*).

Principaux actionnaires

Actionnaires	Nombre d'actions détenues	% du capital	Nombre de droits de vote bruts	% des droits de vote bruts [(a)]	Nombre de droits de vote nets	% des droits de vote nets [(b)]
BlackRock	46 930 866	6,9 %	46 930 866	6,5 %	46 930 866	6,9 %
Artisan Partners	40 238 224	5,9 %	59 960 864	8,3 %	59 960 864	8,8 %
Actionnariat salarié : FCPE « Fonds Danone »	11 535 822	1,7 %	21 557 235	3,0 %	21 557 235	3,2 %
Autodétention – La Société	41 221 625	6,1 %	41 221 625	5,7 %	–	–
Autres	541 467 946	79,5 %	551 779 586	76,5 %	551 779 586	81,1 %
TOTAL	**681 394 483**	**100,0 %**	**721 450 176**	**100,0 %**	**680 228 551**	**100,0 %**

(a) Le pourcentage des droits de vote bruts est calculé en tenant compte des actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote. Il tient également compte des droits de vote double attachés aux actions inscrites au nominatif depuis plus de 2 ans.

(b) Le nombre des droits de vote nets (ou droits de vote « exerçables en Assemblée Générale ») est calculé sans tenir compte des actions privées de droit de vote.

Au 31 décembre 2025, 40 055 693 actions ont un droit de vote double, soit 5,9 % des actions composant le capital de la Société.

Au 31 décembre 2025, la part du capital de la Société détenue par des actionnaires au nominatif pur et au nominatif administré et faisant l'objet de nantissements est non significative.

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire autre qu'Artisan Partners et BlackRock ne détient une participation dans la Société supérieure à 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2025.

Actions détenues par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

Voir paragraphe 5.5 *Actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif*.

MODIFICATION DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

	Exercice clos le 31 décembre								
	2025			2024			2023		
Actionnaires	Nombre d'actions	% du total d'actions	% des droits de vote nets [a]	Nombre d'actions	% du total d'actions	% des droits de vote nets [a]	Nombre d'actions	% du total d'actions	% des droits de vote nets [a]
BlackRock	46 930 866	6,9 %	6,9 %	44 841 205	6,6 %	6,8 %	37 234 221	5,5 %	5,6 %
Artisan Partners	40 238 224	5,9 %	8,8 %	44 922 367	6,6 %	6,8 %	46 638 979	6,9 %	6,8 %
The Capital Group Companies [b]	33 803 688	4,9 %	4,9 %	35 102 488	5,2 %	5,3 %	35 102 488	5,2 %	5,3 %
Actionnariat salarié : FCPE « Fonds Danone »	11 535 822	1,7 %	3,2 %	11 372 255	1,7 %	3,2 %	11 115 090	1,6 %	3,1 %
Autodétention – La Société	41 221 625	6,1 %	–	29 616 663	4,4 %	–	30 121 241	4,4 %	–
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	–	–	–	5 780 005	0,9 %	–	5 780 005	0,9 %	–
Autres	507 664 258	74,5 %	76,2 %	507 919 008	74,7 %	78,0 %	511 781 104	75,5 %	79,2 %
TOTAL	**681 394 483**	**100,0 %**	**100,0 %**	**679 553 991**	**100,0 %**	**100,0 %**	**677 773 128**	**100,0 %**	**100,0 %**

(a) Ce pourcentage exclut les actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote.
(b) Au 12 juin 2025 selon la déclaration de franchissement de seuil effectuée auprès de l'AMF.

Mouvements significatifs au cours des trois derniers exercices

Au cours de l'exercice 2025, la société The Capital Group Companies, Inc. a déclaré avoir franchi successivement à la baisse le seuil de 5 % du capital et de 5 % des droits de vote (voir déclarations nº 225C0882 et nº 225C1008). The Capital Group Companies, Inc. a indiqué à la Société détenir, au 12 juin 2025, 4,97 % du capital et 4,83 % des droits de vote.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu, au cours des trois derniers exercices, d'autres modifications substantielles de son actionnariat.

Actionnariat salarié

Au 31 décembre 2025, à la connaissance de la Société, le nombre d'actions de la Société détenues directement ou indirectement par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées s'élève à 14 488 243 actions, soit 2,1 % du capital (dont 11 535 822 actions, soit 1,7 % du capital, détenues par le FCPE « Fonds Danone »).

Ce nombre comprend les actions (i) faisant l'objet d'une gestion collective ou étant frappées d'incessibilité, soit dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise, soit par le biais de Fonds Communs de Placement (le FCPE « Fonds Danone » et les FCPE de filiales de la Société), (ii) issues de la livraison d'actions sous conditions de performance, détenues au nominatif, (iii) attribuées aux salariés dans le cadre du programme One Share for all jusqu'en 2024, et (iv) détenues dans le cadre des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe Danone.

Il est rappelé qu'en 2019, Danone, pour la première fois, dans le cadre du programme One Share for all, a attribué une action gratuite à l'ensemble de ses salariés dans le monde présents dans les effectifs depuis un an à la date de l'attribution, soit 84 588 salariés. De 2021 à 2024, une attribution complémentaire a été réalisée chaque année au bénéfice des nouveaux salariés éligibles.

Par ailleurs, dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 au titre de sa 24e résolution, le Conseil d'Administration de Danone, a attribué en 2025 à environ 1 720 salariés (non membres du Comité Exécutif) des actions non soumises à condition de performance mais soumises à une condition de présence continue dans le Groupe d'une durée de trois ans, dites « *Fidelity shares* », pour un nombre total de 517 234 actions (soit environ 0,08 % du capital social). Ces actions ont vocation à être livrées en trois tranches, en 2026, 2027 et 2028.

Titres au porteur identifiable

Aux termes des statuts et dans les conditions prévues par la loi et les règlements, la Société peut demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) le nom ou la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres. Euroclear France recueille les informations demandées auprès des établissements teneurs de compte-conservateurs qui lui sont affiliés, qui sont tenus de fournir ces informations.

Répartition des actionnaires sur la base de l'étude sur les titres au porteur identifiable réalisée par la Société en décembre 2025

		En pourcentage du capital
Investisseurs institutionnels		**77 %**
dont	*États-Unis*	*37 %*
	France	*11 %*
	Royaume-Uni	*9 %*
	Suisse	*4 %*
	Allemagne	*4 %*
	Reste de l'Europe	*9 %*
	Reste du Monde	*4 %*
Actionnaires individuels et FCPE « Fonds Danone »		**10 %**
Actions propres et autocontrôle		**6 %**
Autres		**7 %**
TOTAL		**100 %**

6.9 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris (Compartiment A – Service à Règlement Différé ; code ISIN : FR0000120644 ; symbole « BN »).

De plus, Danone maintient un programme sponsorisé Level 1 d'American Depositary Receipts (ADR) qui sont échangés sur le marché hors cote (*over-the-counter*), *via* la plateforme OTCQX sous le symbole DANOY (chaque ADR représentant un cinquième d'une action DANONE). L'OTCQX est une plateforme d'information pour les sociétés déjà cotées sur un marché boursier international. Elle facilite l'accès des groupes internationaux aux investisseurs américains et à la diffusion d'informations sur les marchés américains, sans la complexité et les coûts associés à une cotation en bourse aux États-Unis.

Les actions DANONE font partie des indices CAC 40 et Eurostoxx 50.

6.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, sont exposés ci-dessous les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

(i) Structure du capital de la Société

Voir paragraphe 6.8 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2025 et évolution au cours des trois derniers exercices.*

(ii) Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote

Les statuts de la Société prévoient une obligation d'information à la charge de toute personne qui viendrait à détenir ou à cesser de détenir une fraction égale à 0,5 % des droits de vote ou un multiple de cette fraction, à compter du franchissement de l'un de ces seuils. Ce mécanisme est décrit dans le paragraphe 6.7 *Franchissement de seuils, actions et cessions d'actions*.

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 5 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, la Société n'a connaissance d'aucune clause de conventions prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition portant sur au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

(iii) Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance

Voir paragraphe 6.8 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2025 et évolution au cours des trois derniers exercices.*

(iv) Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur la Société et description de ceux-ci

Néant.

(v) Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Seul le conseil de surveillance du FCPE « Fonds Danone » est habilité à décider de la réponse à donner à une éventuelle offre publique pour ce qui concerne les actions DANONE détenues par le FCPE.

(vi) Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Il n'existe à la connaissance de la Société aucun accord entre actionnaires qui pourrait entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

(vii) Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts

À l'exception des règles, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 juin 2020, concernant la nomination des Administrateurs représentant les salariés (voir paragraphe 5.1 *Organes de gouvernance*), il n'existe aucune règle spécifique applicable à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et à la modification des statuts.

(viii) Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique

Conformément à la résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 24 avril 2025, le Conseil d'Administration ne peut pas mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société en période d'offre publique sur les actions de la Société. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 23 avril 2026 de reconduire cette limitation.

Par ailleurs, conformément à la décision de l'Assemblée Générale du 24 avril 2025, le Conseil d'Administration ne peut pas décider d'émettre des actions et des valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription (sauf augmentation de capital réservée aux salariés et attribution d'actions sous conditions de performance) pendant les périodes d'offre publique sur les actions de la Société.

(ix) Principaux accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

- Danone a consenti à des actionnaires minoritaires de ses filiales des options de vente portant sur leurs actions, susceptibles d'être exercées en période d'offre publique. Le montant de ces options figure à la Note 4.6 des Annexes aux comptes consolidés.
- Certains contrats de joint-venture prévoient, en cas de changement de contrôle de la Société, la possibilité pour le partenaire (i) de racheter la participation de Danone dans la joint-venture ou (ii) d'exiger le rachat par Danone de la participation du partenaire dans la joint-venture. En particulier, en 2005, la Société a conclu avec le groupe Arcor un accord qui régit les relations entre Danone et Arcor au sein de la société commune Bagley LatinoAmerica, un des leaders des biscuits en Amérique latine, dans laquelle la Société détient, indirectement, une participation de 49 %. En cas de changement de contrôle de la Société, le groupe Arcor aura le droit de faire racheter par Danone la totalité de sa participation dans Bagley LatinoAmerica, à sa juste valeur.
- Dans le cadre de contrats relatifs à l'exploitation de sources d'eau minérale, notamment *Volvic* et *evian* en France, Danone entretient avec les communes où se situent ces sources des relations privilégiées et très anciennes. Il est difficile pour la Société d'apprécier avec certitude l'incidence sur ces contrats d'un éventuel changement de son contrôle.
- Les plans d'actions sous conditions de performance (GPS) mis en place par la Société au profit de certains salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux comportent des dispositions particulières en cas de changement de contrôle résultant d'une offre publique visant les titres de la Société, décrites au paragraphe 5.4 *Détail des plans de rémunération long terme*.
- Le contrat de crédit syndiqué de Danone comporte une clause de changement de contrôle qui offre aux banques prêteuses un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société, s'il est accompagné d'une dégradation de sa notation par les agences de notation au niveau *sub-investment* grade. Il représente un montant en principal de 2 milliards d'euros.
- Le programme d'émissions obligataires EMTN de la Société, les emprunts obligataires de la Société aux États-Unis réalisés en novembre 2016 ainsi que certaines lignes bilatérales de crédit bancaire comprennent également un dispositif similaire dans le cas d'un changement de contrôle de la Société (voir Note 11.3 des Annexes aux comptes consolidés).

(x) Accords prévoyant des indemnités pour les salariés et dirigeants de la Société, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Voir paragraphe 5.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*.

6.11 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

7

PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR ET INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

7.1 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR 476

Informations concernant l'émetteur 476

Commissaires aux comptes 477

7.2 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 477

Présentation des informations chiffrées et informations financières clés 477

Références et définitions 478

Incorporation par référence 480

7.3 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 481

Personne responsable du Document d'Enregistrement Universel 481

Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel 481

7.1 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR

INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

Dénomination sociale et nom commercial	« Danone » (ci-après la « Société »), depuis sa modification votée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 (anciennement « Groupe Danone »)
Immatriculation	Registre du Commerce et des Sociétés de Paris, numéro 552 032 534
Code APE	7010Z (activité des sièges sociaux)
Identifiant d'entité juridique	969500KMUQ2B6CBAF162 (code LEI)
N° TVA Intracommunautaire	FR27552032534
Date de commencement d'activité	1er janvier 1908
Durée de la Société	25 avril 2112 depuis sa prorogation, en 2013, par l'Assemblée Générale Extraordinaire
Siège social	59-61, rue La Fayette, à Paris (75009), France
Téléphone	+33 (0)1 44 35 20 20
Exercice comptable	Chaque exercice comptable a une durée de 12 mois, commençant le 1er janvier et se terminant le 31 décembre de chaque année.
Site web	www.danone.com Les informations figurant sur le site internet de la Société ne font pas partie intégrante du présent document, hormis lorsqu'elles sont incorporées par référence.
Information sur les succursales (article L. 232-1 du Code de commerce)	Succursales (établissements secondaires) aux adresses susmentionnées : 16, Route 128, Gif-sur-Yvette (91190), France 17, rue des Deux Gares, Rueil-Malmaison (92500), France
Forme juridique	Société anonyme à Conseil d'Administration
Législation applicable	La Société est régie par la législation française. Elle est notamment soumise aux dispositions du livre II du Code de commerce.
Objet social	Aux termes de l'article 2 de ses statuts, Danone a pour objet, directement ou indirectement, en France et en tous pays : l'industrie et le commerce de tous produits alimentaires et la réalisation de toutes opérations mobilières, immobilières, industrielles, commerciales et financières y étant liées. Les statuts sont disponibles sur le site internet de Danone : www.danone.com.
Autres informations	Danone a la qualité de Société à Mission depuis le 3 juillet 2020, date d'inscription de cette qualité au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris, et ce, à la suite de l'approbation par l'Assemblée Générale du 26 juin 2020. Pour plus d'informations voir chapitre 4.1.4 *Danone en tant que société à mission et rôle du comité de mission*.

COMMISSAIRES AUX COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

	Ernst & Young Audit Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles et du Centre	Forvis Mazars & Associés Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles et du Centre
Adresse	Tour First, 1, place des Saisons, TSA 14444 92037 Paris-La Défense Cedex	45, rue Kléber 92300 Levallois-Perret
Représentants	Alexandre CHRÉTIEN et Pierre-Henri PAGNON	Achour MESSAS et Florence PAGE
Début du premier mandat	28 avril 2016 [(a)]	26 avril 2022
Expiration des mandats	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027	

(a) Le premier mandat avec une entité du réseau Ernst & Young avait débuté le 22 avril 2010 avec Ernst & Young et Autres.

Conformément à l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 de transposition en droit français de la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), Forvis Mazars & Associés a été nommé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2024, Commissaire aux comptes aux fins de certification des informations en matière de durabilité pour une durée de quatre exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

7.2 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

PRÉSENTATION DES INFORMATIONS CHIFFRÉES ET INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

Sauf mention contraire, tous les montants indiqués dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont (i) exprimés en euros et (ii) sont indiqués en millions à des fins de commodité. Ces montants peuvent avoir été arrondis. Des différences liées aux arrondis peuvent exister, y compris pour les pourcentages.

Les informations financières présentées à la section Chiffres clés sont extraites du chapitre 2 *Activités de Danone en 2025 et perspectives 2026* et des comptes consolidés de Danone de l'exercice 2025 préparés conformément aux normes IFRS, présentés avec leurs Annexes au chapitre 3.1 *Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés*.

RÉFÉRENCES ET DÉFINITIONS

Sauf mention contraire, toutes les références mentionnées ci-après correspondent aux éléments suivants :

Terme	Définition
ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, chargée de mettre en œuvre les politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable.
AMEA (Asie, Moyen-Orient & Afrique)	Zone géographique désignant l'Asie, le Moyen-Orient et l'Afrique, dont la Turquie et la CEI (Communauté des États Indépendants).
BEIS	Ministère britannique des Affaires, de l'Énergie et de la Stratégie industrielle du Royaume-Uni (anciennement DEFRA ou Ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales du Royaume-Uni).
Campus X	Plateforme digitale de formation de Danone.
Catégorie	Toutes les références à une « Catégorie » ou aux « Catégories » concernent l'une ou les activités Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Nutrition Spécialisée et Eaux de Danone.
CDP	Organisme non lucratif organisant un système de publication globale à destination des investisseurs, entreprises, villes, États et régions leur permettant d'appréhender et de gérer leur impact environnemental.
Certification B Corp™	La certification internationale B Corp™ est attribuée par l'organisme à but non lucratif B Lab à des entreprises à but lucratif attestant d'une performance sociale, sociétale et environnementale élevée dans cinq domaines d'impact : Gouvernance, Collaborateurs, Collectivité, Environnement et Clients.
CFT 2.0	Outil *Cool Farm Tool 2.0*.
Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires net consolidé de Danone.
CNAO (Chine, Asie du Nord, Océanie)	Zone géographique désignant Chine, Asie du Nord et Océanie et incluant la Chine, le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.
Comptes consolidés, Annexes aux comptes consolidés	Comptes consolidés de l'exercice 2025 et leurs Annexes.
CSO	Directrice Générale du Développement Durable.
CSRD	Directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.
CWS	*Clean Water Standards*.
Danone	Toutes les références à « Danone » ou au « Groupe » concernent la Société et ses filiales consolidées.
Dan'Cares	Initiative de Danone axée sur la santé et le bien-être des salariés.
Danone Impact Journey	Feuille de route durabilité de Danone axée sur la Santé par l'Alimentation, la Nature, et les Collaborateurs et Communautés.
DanSkills	Initiative de Danone axée sur le développement des compétences des salariés.
Danone Way	Programme annuel destiné à mesurer et faire progresser la performance de Danone en matière de croissance durable.
Document d'Enregistrement Universel	Document d'Enregistrement Universel 2025 de Danone.
EAC	Certificat d'attribut énergétique.
Eaux	Toutes les références à la Catégorie « Eaux » concernent les eaux plates et gazeuses, les eaux aromatisées et les boissons fonctionnelles.
Émissions de GES	Émissions de gaz à effet de serre.
ESRS	Norme européenne d'information en matière de durabilité.
Europe	Zone géographique désignant l'Europe dont l'Ukraine.
FS (*Fidelity shares*)	Actions sous conditions de présence continue décrites au chapitre 5.4 *Détail des plans de rémunération long terme*.
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.
GMH	Global Methane Hub.
GPS (*Group performance shares*)	Actions sous conditions de performance décrites au paragraphe 5.4 *Détail des plans de rémunération long terme*.

Terme	Définition
Groupe	Toutes les références au « Groupe » ou à « Danone », concernent la Société et ses filiales consolidées.
HRDD	Diligence Raisonnable en matière de Droits Humains (Human Rights Due Diligence).
ID	Inclusion et diversité.
Latam (Amérique latine)	Zone géographique regroupant le Mexique, le Brésil, l'Argentine et l'Uruguay.
Marchés	Toutes les références aux « marchés » de produits en particulier, ou aux parts de marché, concernent les marchés de produits emballés, et excluent les produits qui peuvent être commercialisés ou vendus autrement.
Nutrition Spécialisée (SN)	Toutes les références à la Catégorie « Nutrition Spécialisée » ou « SN » concernent la production et la distribution de laits et d'alimentation infantiles, ainsi que de nutrition médicale pour enfants et adultes souffrant de certaines pathologies.
Noram (Amérique du Nord)	Zone géographique désignant l'Amérique du Nord et incluant les États-Unis et le Canada.
ODD	Objectif de Développement Durable.
OIT	Organisation internationale du Travail.
ONG	Organisation non gouvernementale.
Parts de marché et positions de Danone sur le marché	Toutes les références aux parts de marché ou aux positions de Danone sur le marché sont issues d'études de marché et de bases de données externes fournies notamment par les instituts Nielsen, IRI, Euromonitor et Canadean.
Parts de marchés et positions sur le marché	Les informations relatives aux parts de marché et aux positions sur le marché sont basées sur les ventes en valeur.
Pays émergents	Toutes les références aux « pays émergents » concernent les pays autres que les pays matures (cf. définition ci-dessous) et dans lesquels Danone est présent.
Pays matures	Toutes les références aux « pays matures » concernent les pays d'Europe occidentale, d'Amérique du Nord, le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.
Périmètre SBT (SBT Scope)	Périmètre des objectifs environnementaux basés sur la science (Science-Based Targets Scope).
Prix du marché du SEQE-UE	Prix du marché du système d'échange de quotas d'émission de l'UE.
Produits Laitiers et d'Origine Végétale (EDP)	Toutes les références à la Catégorie « Produits Laitiers et d'Origine Végétale » ou « EDP » concernent la production et la distribution de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières, de Produits d'Origine Végétale, et de produits liés au café.
SBTi	Science-Based Targets initiative.
SBTN	Science-Based Targets for Nature.
Scope 1, 2 ou 3	Catégories d'émissions de gaz à effet de serre : le scope 1 désigne les émissions directes, le scope 2 les émissions indirectes dues à l'énergie consommée et le scope 3 porte sur toutes les autres émissions indirectes.
Société	Toutes les références à la « Société » concernent l'émetteur Danone SA.
Société à Mission	Toutes les références à « Société à Mission » concernent la qualité de Société à Mission prévue en droit français et adoptée par la Société le 26 juin 2020.
Stratégie des 4R	Réduire, Réutiliser, Recycler et Revaloriser.
TCFD	TaskForce on Climate-related Financial Disclosures.
TNFD	Taskforce on Nature-related Financial Disclosures.
UITA	Union syndicale internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du *catering*, du tabac et des branches connexes.
UNGP	United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (Principes directeurs de l'Organisation des Nations Unies (ONU) relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme).
Valeurs HOPE de Danone	Quatre valeurs fondamentales que chaque salarié de Danone doit utiliser comme une boussole éthique pour prendre les bonnes décisions : Humanisme, Ouverture, Proximité et Enthousiasme.
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development.
WRI	World Ressource Institute.
WISE[2]	Programme mondial de Danone en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail destiné à développer une culture de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail.
Zone géographique	Toutes les références à une « zone géographique » ou aux « zones géographiques » concernent l'une ou les zones géographiques Europe, Noram, CNAO, Latam et Asie, Moyen Orient & Afrique.

INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129 et du paragraphe 36 de la norme IAS 1, *Présentation des états financiers* qui précise que doivent être présentées au minimum des informations comparatives au titre de l'exercice précédent, le présent Document d'Enregistrement Universel incorpore par référence les informations suivantes :

	2023		2024	
Incorporation par référence	**Document d'Enregistrement Universel**	**Pages**	**Document d'Enregistrement Universel**	**Pages**
Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre et rapport des Commissaires aux comptes	Déposé auprès de l'AMF le 12 mars 2024 (numéro de dépôt D.24-0099)	68 à 133	Déposé auprès de l'AMF le 11 mars 2025 (numéro de dépôt D.25-0085)	74 à 141
Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre et rapport des Commissaires aux comptes		134 à 156		142 à 164
Informations financières clés, rapport sur la gestion de Danone et ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le 31 décembre		3 et 44 à 65		3 et 48 à 71

7.3 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Antoine de SAINT-AFFRIQUE
Directeur Général de Danone

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Paris, le 3 mars 2026

« J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion référencé dans la table de concordance figurant en Annexe du présent Document d'Enregistrement Universel présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et, qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables. »

Le Directeur Général,
Antoine de SAINT-AFFRIQUE

A

ANNEXE

TABLES DE CONCORDANCE **484**

Table de concordance avec le Rapport Financier Annuel 484

Table de concordance avec les rubriques de l'Annexe 1 et 2 du Règlement Délégué (UE) 2019/980 485

Table de concordance avec le Rapport de Gestion de la Société et du Groupe 489

TABLES DE CONCORDANCE

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent Document d'Enregistrement Universel, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations, prévues à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF, qui constituent le rapport financier annuel.

Rapport financier annuel		Paragraphes
1.	**Comptes annuels**	**3.2**
2.	**Comptes consolidés**	**3.1**
3.	**Rapport de gestion** *Cf. table de concordance avec le Rapport de gestion de la Société et du Groupe ci-après*	
4.	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**7.3**
5.	**Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés**	**3.1, 3.2**
6.	**Rapport sur le gouvernement d'entreprise (article L. 225-37 du Code de commerce)**	**5.1 à 5.5, 6**
7.	**Rapport de certification sur les informations en matière de durabilité**	**4.6**

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019 et renvoie aux paragraphes du présent Document d'Enregistrement Universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Document d'Enregistrement Universel		Paragraphes
Section 1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1	Identité de la personne responsable	7.3
1.2	Attestation de la personne responsable	7.3
1.3	Identité de la personne intervenant en qualité d'expert dont la déclaration ou le rapport est inclus dans le Document d'Enregistrement Universel	N/A
1.4	Déclaration relative aux informations fournies par un tiers	N/A
1.5	Déclaration relative à l'autorité compétente	Encart AMF
Section 2	**Contrôleurs légaux des comptes**	
2.1	Identité	7.1
2.2	Changement	N/A
Section 3	**Facteurs de risque**	
3.1	Description des risques	1.6
Section 4	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1	Raison sociale et nom commercial	7.1
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'identité juridique (LEI)	7.1
4.3	Date de constitution et durée de vie	7.1
4.4	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site web	7.1
Section 5	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	
5.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	1.1 à 1.4, 2.1
5.1.2	Développement de nouveaux produits et/ou services	1.3
5.2	Principaux marchés	1.1 à 1.3, 2.2
5.3	Événements importants dans le développement des activités	1.1 à 1.4, 2.1
5.4	Stratégies et objectifs	1.2, 1.3
5.5	Dépendance de l'émetteur à l'égard des brevets, licences contrats et procédés de fabrication	N/A
5.6	Position concurrentielle	7.2 (définition des parts de marché et positions de Danone sur le marché), 1.1, 1.3, 1.4
5.7	Investissements	
5.7.1	Investissements importants réalisés	2.1, 2.3, 3.1
5.7.2	Investissements importants en cours	2.1, 2.3, 4.1.6
5.7.3	Informations sur les co-entreprises et participations susceptibles d'avoir une influence significative sur l'évaluation de l'actif et du passif, la situation financière ou les résultats	1.5, 3.1
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer les immobilisations corporelles	4.3

Document d'Enregistrement Universel		Paragraphes
Section 6	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe	1.5
6.2	Liste des filiales importantes	1.5
Section 7	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	
7.1.1	Évolution et résultat des activités, situation de l'émetteur, indicateurs clés de performance financière et non financière	2.1 à 2.4, 2.6, 3.1
7.1.2	Évolution future et probable des activités et activités en matière de recherche et développement	1.2, 1.4, 2.1, 2.5
7.2	Résultat d'exploitation	
7.2.1	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	1.2, 1.3, 1.6, 2.2, 3.1
7.2.2	Évolution du chiffre d'affaires	1.1, 2.2, 3.1
Section 8	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux	2.4, 3.1
8.2	Sources et montants des flux de trésorerie	2.3, 3.1
8.3	Besoins et structure de financement	2.4, 3.1
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	N/A
8.5	Sources de financement attendues	2.4, 3.1
Section 9	**Environnement réglementaire**	
9.1	Environnement réglementaire et facteurs externes influençant sensiblement les activités	1.4, 1.6
Section 10	**Informations sur les tendances**	
10.1	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	2.5
10.2	Événements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	1.6, 2.5
Section 11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice	N/A
11.2	Principales hypothèses sous-tendant la prévision ou estimation du bénéfice	N/A
11.3	Déclaration relative aux bases d'élaboration de la prévision ou estimation du bénéfice	N/A
Section 12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale**	
12.1	Informations concernant les membres du Conseil d'Administration et la Direction Générale	5.1, 5.2
12.2	Conflits d'intérêts	5.1
Section 13	**Rémunération et avantages**	
13.1	Rémunération versée et avantages en nature	5.3, 5.4
13.2	Provisions pour pensions et retraites	3.1
Section 14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	5.1, 5.2
14.2	Attestation relative aux contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	5.1
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance	5.1
14.4	Déclaration en matière de gouvernance d'entreprise	5.1
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	5.1

Document d'Enregistrement Universel		Paragraphes
Section 15	**Salariés**	
15.1	Nombre de salariés	1.5, 3.1, 4.4.1
15.2	Participations et *stock-options* des membres du Conseil d'Administration et de la Direction	5.3, 5.4, 5.5
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	4.5.1, 6.3, 6.8
Section 16	**Principaux actionnaires**	
16.1	Identification des principaux actionnaires	6.8
16.2	Droits de vote	6.6
16.3	Contrôle de la Société	6.8
16.4	Accord dont la mise en œuvre est susceptible d'entraîner un changement de contrôle	6.11
Section 17	**Transactions avec des parties liées**	
17.1	Détail des transactions avec des parties liées	3.1, 5.6
Section 18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1	Informations financières historiques	
18.1.1	Informations financières historiques auditées et rapports d'audits	7.2, 3.1, 3.2
18.1.2	Changement de date de référence comptable	N/A
18.1.3	Normes comptables	3.1, 3.2
18.1.4	Changement de référentiel comptable	3.1
18.1.5	États financiers	3.2
18.1.6	États financiers consolidés	3.1
18.1.7	Date des dernières informations financières	31 décembre 2025
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	
18.2.1	Informations financières semestrielles ou trimestrielles et informations financières intermédiaires	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	
18.3.1	Rapports d'audits relatif aux informations financières historiques	3.1, 3.2
18.3.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	4.6, 5.6
18.3.3	Informations financières non tirées des états financiers audités de l'émetteur	2.2 à 2.4, 2.6
18.4	Informations financières pro forma	
18.4.1	Informations financières pro forma	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	
18.5.1	Politique de distribution des dividendes	6.5
18.5.2	Montant du dividende par action	2.2, 6.5
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	
18.6.1	Procédures administratives, judiciaires ou d'arbitrage significatives	3.1
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	
18.7.1	Changement significatif de la situation financière	2.5

Document d'Enregistrement Universel		Paragraphes
Section 19	**Informations supplémentaires**	
19.1	Capital social	
19.1.1	Capital émis et capital autorisé	6.1, 6.3
19.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	6.2, 6.8
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
19.1.5	Droits d'acquisition et/ou obligations attachés au capital autorisé mais non émis, ou à toute augmentation de capital	N/A
19.1.6	Options sur le capital de membres du Groupe	3.1
19.1.7	Historique du capital social	6.1
19.2	Acte constitutif et statuts	
19.2.1	Registre du Commerce et des Sociétés, objet social	7.1
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	6.5, 6.6
19.2.3	Dispositions pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	6.10
Section 20	**Contrats importants**	
20.1	Contrats importants de l'émetteur ou d'un membre du Groupe	2.1
Section 21	**Documents disponibles**	
21.1	Déclaration concernant les documents disponibles	2.7

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

La table de concordance ci-après permet d'identifier les principaux éléments du Rapport de Gestion de la Société et du Groupe tels qu'exigés par le Code de commerce.

Éléments requis	Texte de référence	Paragraphes
Situation et activité		
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière durant l'exercice écoulé	L. 232-1, II du Code de commerce	2.1 à 2.4, 3.1,3.2
Indicateurs clés de performance financière et non financière	L. 232-1, II, 4° du Code de commerce	Section « Chiffres clés »
Principaux risques et incertitudes	L. 232-1, II, 5° du Code de commerce	1.6
Objectifs et politique de couverture et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L. 232-1, II, 6° du Code de commerce	3.1, 3.2
Activités en matière de recherche et de développement	L. 232-1, II, 2° du Code de commerce	1.4, 2.1
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice	L. 232-1, II, 1° du Code de commerce	2.5, 3.1
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives	L. 232-1, II, 1° du Code de commerce	2.5
Succursales existantes	L. 232-1, II, 3° du Code de commerce	7.1
Prises de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	N/A
Activités des filiales de la Société	L. 233-6 al. 2 du Code de commerce	1.1 à 1.3, 2.1, 2.2
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq dernières années	R. 225-102 du Code de commerce	3.2
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	L. 441-14 et D. 441-6 du Code de commerce	3.3
Incidence des activités sur la lutte contre l'évasion fiscale	L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	4.5
Information sur les actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées	L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	N/A
Information sur les actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale	L. 22-10-35, 3° du Code de commerce	N/A
Information sur les ressources incorporelles essentielles	L. 232-1, II, 7° du Code de commerce	1.2, 1.4, 2.1
Gouvernement d'entreprise		
Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise	L. 225-37 du Code de commerce	5.1 à 5.5, 6
Procédure de contrôle interne et de gestion des risques	L. 22-10-10, 7° du Code de commerce	1.6 à 1.8
Politique de rémunération des mandataires sociaux	L. 22-10-8 du Code de commerce	5.3
Politique de rémunération des Administrateurs	L. 22-10-8 du Code de commerce	5.3
Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice écoulé	L. 22-10-9 du Code de commerce	5.3
Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	5.2
Conventions conclues par des actionnaires significatifs ou les mandataires sociaux avec des sociétés contrôlées	L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	N/A
Modalités d'exercice de la Direction Générale et limitation des pouvoirs du Directeur Général	L. 225-37-4, 4° L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	5.1
Composition et travaux du Conseil d'Administration	L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	5.1
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil	L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	5.1
Application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF	L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	5.1
Description de la procédure relative aux conventions courantes conclues à des conditions normales	L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	5.1
Attribution et conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	L. 225-185 et L. 22-10-57 du Code de commerce	5.3

Éléments requis	Texte de référence	Paragraphes
Attributions et conservation d'actions gratuites par les dirigeants mandataires sociaux	L. 225-197-1, II et L. 22-10-59 du Code de commerce	5.3, 5.4
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	223-26 du Règlement Général de l'AMF et L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	5.5
Actionnariat et capital		
Informations susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	L. 22-10-11 Code de commerce	6.10
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	L. 225-102 du Code de commerce	6.8
Opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	L. 225-211 du Code de commerce	6.2
Délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité	L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	6.3
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	6.6
Information en matière de durabilité		
Informations consolidées en matière de durabilité	L. 232-6-3 et L. 233-28-4 du Code de commerce	4.1 à 4.8 1.1 à 1.4 (modèle d'affaires)
Rapport de certification des informations en matière de durabilité	L. 232-6-3 du Code de commerce	4.6
Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective	L. 225-102-1 du Code de commerce	4.7

Équipe Projet

L'équipe Projet du Document d'Enregistrement Universel se compose de Hugo Masson avec Nicolas Piatkowski, Zineb Mansouri, Leila Aouf, Lorraine Lescot, Malou Taton, Riccardo Sacchi et Claire Le Frene.

Conception et réalisation graphique

La conception et la réalisation graphique ont été réalisées par Ruban Blanc avec Amélie Malinet, Léa Lavarde, Fiona Bazzana, et Grégory André.

Papier

L'intérieur ainsi que la couverture du Document d'Enregistrement Universel est imprimé sur du papier Balance Silk FSC Recycled Credit, certifié FSC® Recycled (SGSCH-CoC-002122). Aucune substance classée cancérigène, mutagène ou reprotoxique (CMR) n'est contenue dans les matières premières utilisées.

Le fabricant du papier, Burgo Group, se conforme à la nouvelle réglementation européenne REACH (Registration, Evaluation, Autorisation and Restriction of Chemicals) créée dans le but d'offrir une meilleure protection de la santé humaine et de l'environnement contre les risques pouvant être liés aux produits chimiques, mais aussi de promouvoir de nouvelles méthodes de tests, la libre circulation de substances et enfin d'augmenter la compétitivité et l'innovation.

L'usine de fabrication du papier est quant à elle certifiée :

- ISO 9001 (Norme internationale de Management de la Qualité) ;
- ISO 14001 (Norme internationale de Management Environnemental) ;
- ISO 50001 (Norme internationale de Management de l'Énergie) ;
- ISO 45001 (Norme internationale de Santé et Sécurité au travail) ;
- ISO 15593 (Norme internationale pour la Sécurité des Denrées Alimentaires).

Impression

Ce document a été imprimé sur les presses de l'Imprimerie Snel, Z.I. des Hauts-Sarts – zone 3 – 21, rue Fond des Fourches – 4041 Vottem – Herstal – Belgique qui utilise des encres végétales et des colles sans solvant et est certifiée :

- FSC® (Forest Stewardship Council) (SGSCH-CoC-004274) ;
- IMPRIM'VERT®

Si vous avez fini de lire cet exemplaire et que vous ne souhaitez pas le garder, pouvez-vous s'il vous plaît le donner à un autre lecteur ou le jeter dans une poubelle de tri sélectif pour le papier. Merci !





Calendrier de communication financière 2026

> 20 février 2026
Résultats de l'année 2025

> 22 avril 2026
Chiffre d'affaires du premier trimestre 2026

> 23 avril 2026
Assemblée Générale des actionnaires 2026

> 29 juillet 2026
Résultats du premier semestre 2026

> 28 octobre 2026
Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2026

À propos de Danone (www.danone.com)

Danone est une entreprise leader de l'alimentation, qui opère dans trois Catégories en forte croissance et axées sur la santé à travers les Produits Laitiers et d'Origine Végétale, les Eaux et la Nutrition Spécialisée. Fort de sa mission de longue date consistant à apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, Danone vise à inspirer des pratiques alimentaires et de consommation plus saines et plus durables, tout en s'engageant à avoir un impact nutritionnel, social, sociétal et environnemental mesurable. Danone a défini sa stratégie Renew afin de restaurer croissance, compétitivité et création de valeur sur le long terme. Avec près de 90 000 salariés et des produits vendus dans plus de 120 pays, Danone a réalisé un chiffre d'affaires de 27,3 milliards d'euros en 2025. Le portefeuille de Danone comprend des marques internationales (*Actimel, Activia, Alpro, Aptamil, Danette, Danio, Danonino, evian, Nutricia, Nutrilon, Volvic,* entre autres) ainsi que des marques locales et régionales fortes (notamment *AQUA, Blédina, Bonafont, Cow & Gate, Mizone, Oikos* et *Silk*). Coté sur Euronext Paris et présent sur la plateforme OTCQX *via* un programme d'ADR (American Depositary Receipt), Danone est classé dans les principaux indices de développement durable, dont ceux gérés par Moody's et Sustainalytics, ainsi que MSCI ESG Indexes, FTSE4Good Index Series, Bloomberg Gender Equality Index, et Access to Nutrition Index. Danone a obtenu la certification B Corp™ au niveau mondial en 2025.

DANONE

ONE PLANET. ONE HEALTH

DANONE

59-61, rue La Fayette – 75009 Paris
Tél. 01 44 35 20 20

Adresse postale :
3, rue Lamartine – 75009 Paris

Direction de la Communication :
press@danone.com

Direction des Relations Investisseurs :
investor.relations@danone.com

Numéro vert actionnaires :
Tél. +33 (0) 800 007 535 (Appel gratuit en France depuis un poste fixe)

WWW.DANONE.COM

FORVIS MAZARS & ASSOCIES ERNST & YOUNG Audit

Danone

Exercice clos le 31 décembre 2025

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

FORVIS MAZARS & ASSOCIES
45, rue Kléber
92300 Levallois-Perret
S.A.S. au capital de € 500 175
387 953 961 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles et du Centre

ERNST & YOUNG Audit
Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles et du Centre

Danone

Exercice clos le 31 décembre 2025

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

A l'Assemblée Générale de la société Danone,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Danone relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

■ Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

■ Evaluation du chiffre d'affaires net des remises et des ristournes octroyées aux clients

Risque identifié	Notre réponse
Le chiffre d'affaires net s'élève à M€ 27 283 dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025. Comme indiqué dans la note 6.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires de votre groupe est présenté net des remises et des ristournes octroyées aux clients (y compris les coûts liés aux accords commerciaux et de référencement ou aux actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs). L'évaluation du chiffre d'affaires intègre ainsi des estimations liées à la prise en compte de ces accords ou actions commerciales. En raison (i) de la multiplicité de clients dans différents pays avec des relations contractuelles variables (en fonction des volumes de ventes, des accords promotionnels ou des pratiques commerciales), (ii) du caractère significatif des remises et des ristournes octroyées aux clients et (iii) de la complexité de leur estimation à la clôture, nous avons considéré l'évaluation du chiffre d'affaires net des remises et des ristournes octroyées aux clients comme un point clé de l'audit.	Nous avons examiné la conformité au référentiel IFRS des méthodes comptables de votre groupe sous-tendant la reconnaissance du chiffre d'affaires. Par ailleurs, nous avons pris connaissance des procédures et des contrôles mis en place sur le processus relatif à l'estimation des remises et des ristournes. Plus spécifiquement pour les principales entités opérationnelles, nous avons apprécié la conception et l'application des contrôles jugés clés, et testé que ces contrôles ont fonctionné efficacement sur la base d'un échantillon de contrats. Des contrôles de substance ont également été réalisés pour une sélection de clients visant notamment à apprécier l'évaluation et la comptabilisation des montants à rétrocéder en date de clôture : ► en rapprochant les hypothèses sous-tendant l'évaluation des montants à rétrocéder avec les données contractuelles figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ou avec les contrats des clients concernés ;

- en appréciant les hypothèses retenues, le cas échéant, au regard des actions commerciales engagées ou de situations spécifiques et des pratiques commerciales usuelles ;
- en comparant les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'analyser si les objectifs passés ont été atteints.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note afférente de l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation des *goodwill* et des marques

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2025, les montants des *goodwill* et des marques s'élèvent respectivement à M€ 17 275 et M€ 5 242. Au cours de l'exercice 2025, votre groupe a comptabilisé une perte de valeur de M€ (241) sur les marques. Ces actifs sont soumis à des tests de perte de valeur au moins une fois par an pour les *goodwill* et les marques à durée de vie indéfinie et lorsque des événements et des circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. La valeur recouvrable des UGT ou des groupes d'UGT auxquels se rattachent ces actifs correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des frais de cession et la valeur d'utilité, généralement estimée sur la base de la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés. Concernant les marques, le test de perte de valeur est principalement réalisé selon la méthode des redevances, à l'exception de certaines marques pour lesquelles votre groupe dispose d'évaluations de tiers, comme explicité dans la note 10.3 de l'annexe aux comptes consolidés.	Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par votre groupe aux normes comptables en vigueur. Nous avons pris connaissance des processus mis en œuvre par la direction pour affecter les *goodwill* aux UGT ou à des groupes d'UGT et apprécié l'allocation des actifs aux UGT ou aux groupes d'UGT au regard de l'organisation réelle de votre groupe et de la gestion des UGT. Pour un échantillon d'UGT ou de groupes d'UGT et de marques identifiées sur la base de facteurs quantitatifs et qualitatifs, nous avons : - rapproché la valeur nette comptable des actifs nets rattachés aux UGT ou aux groupes d'UGT testés ou des marques testées avec les données comptables de votre groupe ; - examiné les méthodes et les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur recouvrable, parmi lesquelles : - les prévisions de flux de trésorerie : nous avons corroboré les hypothèses de croissance de l'activité et les parts de marché avec les analyses de marché disponibles. Nous avons également comparé les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des prévisions passées ;

Les flux de trésorerie servant de base au calcul des valeurs d'utilité des UGT ou des groupes d'UGT et de la valeur recouvrable des marques à durée de vie indéfinie sont issus des budgets annuels et des plans stratégiques des UGT ou des groupes d'UGT, établis par la direction. En 2025, comme cela est indiqué dans la note 10.3 de l'annexe aux comptes consolidés, la direction a effectué une analyse de sensibilité additionnelle portant sur les risques liés au changement climatique.

Les tests de perte de valeur reposent sur des estimations et sur l'exercice du jugement de la direction s'agissant de (i) la définition des UGT ou des groupes d'UGT et l'affectation d'actifs à ces derniers, (ii) l'estimation de la performance future des actifs ou des UGT et (iii) la détermination des taux d'actualisation, des taux de croissance à long terme et s'agissant des marques, des taux de redevances.

Par ailleurs, comme cela est présenté en note 3 de l'annexe aux comptes consolidés, au cours de l'exercice 2025, votre groupe a acquis une participation majoritaire à hauteur de 96 % dans la société Kate Farms. Le prix d'acquisition s'élève à M€ 839 et l'allocation de ce prix, réalisée sur une base provisoire, a conduit principalement à la reconnaissance de la marque Kate Farms pour M€ 352 et d'un *goodwill* pour M€ 492.

Compte tenu de la sensibilité de ces estimations, nous avons considéré l'évaluation des *goodwill* et des marques comme un point clé de l'audit.

- les taux de croissance à long terme, les taux d'actualisation et les taux de redevances : avec l'appui d'experts en évaluation financière inclus dans l'équipe d'audit, nous avons étudié la cohérence des taux retenus avec les analyses de marché.

Nous avons également examiné la méthodologie et les hypothèses utilisées par la direction dans le cadre de son analyse de sensibilité portant sur les risques liés au changement climatique.

Nous avons, par ailleurs, effectué nos propres calculs de sensibilité, pour corroborer les analyses effectuées par la direction.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations relatives aux *goodwill* et aux marques présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Concernant l'acquisition de la société Kate Farms, nos travaux ont principalement consisté à apprécier la conformité de l'allocation du prix d'acquisition avec les dispositions d'IFRS 3, analyser la méthode d'évaluation retenue pour la marque Kate Farms, examiner les hypothèses clés utilisées, avec l'assistance de nos experts en évaluation le cas échéant et, vérifier la correcte présentation des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation des passifs pour positions fiscales incertaines et des risques fiscaux

Risque identifié	Notre réponse
Votre groupe opère dans de nombreuses juridictions fiscales dans le monde. De ce fait, votre société et ses filiales peuvent être soumises à des contrôles ou à des questions des autorités fiscales locales. Les situations pour lesquelles des sorties de ressources sont considérées comme probables, donnent lieu à des passifs évalués sur la base des faits connus dans la juridiction concernée, en application de l'interprétation IFRIC 23.	Nous avons apprécié la conformité de l'évaluation des passifs pour positions fiscales incertaines et des risques fiscaux comptabilisés avec les politiques comptables de votre groupe et le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. Nous avons examiné les procédures en vigueur au sein de votre groupe pour identifier les principaux risques fiscaux ainsi que des appréciations des directions juridiques et fiscales concernant ces risques.

Comme indiqué dans les notes 15.2 et 15.3 de l'annexe aux comptes consolidés, les passifs pour positions fiscales incertaines et les risques fiscaux, y compris territoriaux, s'élèvent respectivement à M€ 449 et à M€ 105 au 31 décembre 2025.

L'évaluation des passifs pour positions fiscales incertaines et des risques fiscaux constitue un point clé de l'audit compte tenu du jugement requis de la part de la direction pour estimer les sorties de ressources probables.

Nous avons pris connaissance des opinions émises par les principaux cabinets d'avocats et les experts utilisés par votre groupe et analysé les expériences passées et actuelles avec les autorités fiscales dans les juridictions concernées.

Nous avons inclus dans l'équipe d'audit des spécialistes fiscaux pour apprécier les hypothèses retenues par la direction lors de l'évaluation des passifs pour risques fiscaux.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes afférentes de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

- Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

■ Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Danone par votre assemblée générale du 26 avril 2022 pour le cabinet FORVIS MAZARS & ASSOCIES et du 28 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet FORVIS MAZARS & ASSOCIES était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la dixième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était commissaire aux comptes depuis 2010.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

■ Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

■ Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 25 février 2026

Les Commissaires aux Comptes

FORVIS MAZARS & ASSOCIES		ERNST & YOUNG Audit	
			
Achour Messas	Florence Page	Pierre-Henri Pagnon	Alexandre Chrétien

COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

COMPTES CONSOLIDÉS

Résultat consolidé et résultat par action

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros sauf résultat par action en euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
CHIFFRE D'AFFAIRES	6.1, 6.2	**27 376**	**27 283**
Coût des produits vendus		(13 769)	(13 473)
Frais sur vente		(6 572)	(6 568)
Frais généraux		(2 928)	(2 996)
Frais de recherche et de développement		(447)	(479)
Autres produits et charges	6.3	(102)	(102)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		**3 558**	**3 665**
Autres produits et charges opérationnels	7.2	(179)	(725)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**3 379**	**2 940**
Produits de trésorerie et des placements à court terme		403	301
Coût de l'endettement financier brut		(600)	(498)
Coût de l'endettement financier net	11.7	(197)	(197)
Autres produits financiers	12.3	41	42
Autres charges financières	12.3	(224)	(249)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		**2 999**	**2 536**
Impôts sur les bénéfices	9.1	(929)	(741)
RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES		**2 070**	**1 795**
Résultat des sociétés mises en équivalence	5.4	30	92
RÉSULTAT NET		**2 100**	**1 887**
Résultat net – Part du Groupe		**2 021**	**1 825**
Résultat net – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		79	63
Résultat net – Part du Groupe par action	14.4	**3,14**	**2,82**
Résultat net – Part du Groupe par action dilué	14.4	**3,13**	**2,82**

État du résultat global consolidé

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE	**2 021**	**1 825**
Écarts de conversion	902	(1 542)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE		
Gains et pertes latents bruts	35	(6)
Effets d'impôts	(6)	(1)
AUTRES GAINS ET PERTES, NETS D'IMPÔTS	**–**	**–**
ÉLÉMENTS RECYCLABLES ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT	**931**	**(1 550)**
AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS		
Gains et pertes latents bruts	(12)	(36)
Effets d'impôts	(12)	2
ÉCARTS ACTUARIELS SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITES		
Gains et pertes bruts	4	33
Effets d'impôts	(93)	–
ÉLÉMENTS NON RECYCLABLES ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT	**(114)**	**(1)**
RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE	**2 838**	**274**
Résultat global - Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	89	72
RÉSULTAT GLOBAL	**2 927**	**346**

Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2024	2025
ACTIF			
Goodwill		18 062	17 275
Marques		5 390	5 242
Autres immobilisations incorporelles		556	619
Immobilisations incorporelles	10.1 à 10.3	24 009	23 136
Immobilisations corporelles	6.5	6 519	6 445
Titres mis en équivalence	5.1 à 5.5	583	730
Autres titres non consolidés		325	278
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an		538	634
Autres actifs financiers	12.1, 12.2	864	913
Instruments dérivés - actifs [(a)]	13.2, 13.3	3	84
Impôts différés	9.2	528	534
ACTIFS NON COURANTS		**32 505**	**31 841**
Stocks	6.4	2 277	2 325
Clients et comptes rattachés	6.4	2 922	3 042
Autres actifs courants	6.4	1 387	1 200
Prêts à moins d'un an		2	2
Instruments dérivés - actifs [(a)]	13.2, 13.3	37	33
Placements à court terme	11.1, 11.5	4 685	4 588
Disponibilités		1 475	1 983
Actifs détenus en vue de leur cession [(b)]	4.2	–	56
ACTIFS COURANTS		**12 786**	**13 230**
TOTAL DE L'ACTIF		**45 292**	**45 071**

(a) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.
(b) Au 31 décembre 2025, correspond aux actifs et passifs destinés à être cédés de la marque Proviva et de l'usine Lunnarp (Voir Note 4.2).

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2024	2025
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			
Capital		170	170
Primes		5 331	5 420
Bénéfices accumulés et autres [(a)]	11.3	17 546	18 581
Écarts de conversion		(3 134)	(4 676)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres		(592)	(600)
Actions propres	14.2	(1 527)	(1 978)
CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE		**17 795**	**16 917**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	4.6	59	52
CAPITAUX PROPRES		**17 853**	**16 970**
Financements	11.1 à 11.4	9 929	9 761
Instruments dérivés - passifs [(b)]	13.2, 13.3	246	202
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.6	–	110
Dettes financières non courantes		10 175	10 074
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	8.3	900	771
Impôts différés	9.2	1 480	1 461
Autres provisions et passifs non courants	15.2, 15.3	1 152	1 171
PASSIFS NON COURANTS		**13 707**	**13 476**
Financements	11.1 à 11.4	4 291	4 658
Instruments dérivés - passifs [(b)]	13.2, 13.3	19	61
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle et aux compléments de prix relatifs à des prises de contrôle	4.6	317	326
Dettes financières courantes		4 627	5 045
Fournisseurs et comptes rattachés	6.4	5 147	5 421
Autres provisions et passifs courants	6.4, 15.2	3 957	4 131
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession [(c)]	4.2	–	28
PASSIFS COURANTS		**13 732**	**14 625**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		**45 292**	**45 071**

(a) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 1 milliard d'euros.
(b) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.
(c) Au 31 décembre 2025, correspond aux actifs et passifs destinés à être cédés de la marque Proviva et de l'usine Lunnarp (Voir Note 4.2).

Tableau des flux de trésorerie consolidés

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
RÉSULTAT NET		**2 100**	**1 887**
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes	5.4	(7)	(68)
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	6.2, 6.5, 10.3	1 168	1 355
Variation nette des autres provisions et des passifs	15.2, 15.3	(21)	54
Variation des impôts différés	9.2	61	(60)
Plus ou moins-value de cession d'actifs industriels et financiers		(225)	(1)
Charges liées aux rémunérations en actions et épargne salariale	8.4, 8.5	71	109
Coût de l'endettement financier net	11.7	196	195
Intérêts décaissés nets		(167)	(169)
Variation nette des intérêts financiers		29	25
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		122	202
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT		**3 297**	**3 503**
Variation des stocks		50	(192)
Variation des créances clients		(7)	(328)
Variation des dettes fournisseurs		353	527
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		137	268
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	6.4	534	276
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION		**3 831**	**3 779**
Investissements industriels [(a)]	6.5	(923)	(1 055)
Cessions d'actifs industriels [(a)]		18	44
Acquisitions d'actifs financiers [(b)]	4.2	(153)	(858)
Cessions d'actifs financiers [(b)]	4.2	507	106
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières		87	(9)
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT/ DÉSINVESTISSEMENT		**(463)**	**(1 773)**
Augmentation du capital et des primes		76	89
Acquisition d'actions propres (nettes de cession)	14.2	–	(486)
Émission nette de titres subordonnés à durée indéterminée	11.4	–	498
Rémunération et prime de rachat des titres subordonnés à durée indéterminée	11.4	(5)	(5)
Dividendes versés aux actionnaires de Danone [(c)]	14.5	(1 348)	(1 379)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.6	–	(1)
Dividendes versés aux intérêts ne conférant pas le contrôle		(108)	(82)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital		1	(1)
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		(108)	(84)
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	11.3, 11.4	1 397	1 666
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	11.3, 11.4	(2 006)	(2 050)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	11.3	(808)	82
Flux nets des placements à court terme	11.5	(1 015)	61

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre 2024	2025
TRÉSORERIE AFFECTÉE AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		**(3 817)**	**(1 610)**
Incidence des variations de taux de change et autres		(2)	(307)
VARIATION GLOBALE DE LA TRÉSORERIE		**(452)**	**90**
Disponibilités nettes au 1er janvier	11.6	**1 099**	**647**
Disponibilités nettes au 31 décembre	11.6	**647**	**737**
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES			
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices		(766)	(697)

(a) Concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.

(b) Acquisition/cession de titres de sociétés. Pour les sociétés consolidées par intégration globale, comprend la trésorerie à la date d'acquisition/cession.

(c) Part payée en numéraire.

Les flux de trésorerie correspondent à des éléments présentés au bilan consolidé. Cependant, ces flux peuvent différer des variations bilantielles, notamment en raison des règles (i) de conversion des opérations en devises autres que la devise fonctionnelle, (ii) de conversion des états financiers des sociétés de devise fonctionnelle autre que l'euro, (iii) des variations de périmètre, et (iv) d'autres éléments non monétaires.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Notes	Au 1er janvier 2025	Mouvements de la période								Au 31 décembre 2025
			Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres	Charges liées aux rémunérations en actions et épargne salariale [b]	Dividendes versés aux actionnaires de Danone	Opérations sur titres subordonnés à durée de vie indéterminée, y compris rémunération et prime de rachat nettes d'impôt	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Autres éléments	
Capital		**170**	–	0	–	–	–	–	–	–	**170**
Primes		**5 331**	–	89	–	–	–	–	–	–	**5 420**
Bénéfices accumulés et autres [a]	11.3, 14.5	**17 546**	1 825	–	–	109	(1 379)	493	(135)	122	**18 581**
Écarts de conversion		**(3 134)**	(1 542)	–	–	–	–	–	–	–	**(4 676)**
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		**(164)**	(8)	–	–	–	–	–	–	–	**(172)**
Gains et pertes sur actifs enregistrés en juste valeur par les autres éléments du résultat, nets d'impôts		**(12)**	(34)	–	–	–	–	–	–	–	**(45)**
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	8, 9.2	**(415)**	33	–	–	–	–	–	–	–	**(382)**
AUTRES RÉSULTATS ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES		**(591)**	**(9)**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(600)**
Actions propres DANONE	14.2	**(1 527)**	–	–	(451)	–	–	–	–	–	**(1 978)**
CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE		**17 795**	**274**	**89**	**(451)**	**109**	**(1 379)**	**493**	**(135)**	**122**	**16 917**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		**59**	72	–	–	–	(82)	–	4	(1)	**52**
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS		**17 853**	**346**	**89**	**(451)**	**109**	**(1 461)**	**493**	**(131)**	**121**	**16 970**

(a) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 1 milliard d'euros.

(b) Voir Notes 8.4 et 8.5 des Annexes aux comptes consolidés.

(en millions d'euros)	Notes	Au 1er janvier 2024	Mouvements de la période: Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres	Charges liées aux rémunérations en actions et épargne salariale [b]	Dividendes versés aux actionnaires de Danone	Opérations sur titres subordonnés à durée de vie indéterminée, y compris rémunération et prime de rachat nettes d'impôt	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Autres éléments	Au 31 décembre 2024
Capital		**169**	–	1	–	–	–	–	–	–	**170**
Primes		**5 256**	–	75	–	–	–	–	–	–	**5 331**
Bénéfices accumulés et autres [a]	11.3, 14.5	**16 845**	2 021	–	–	71	(1 348)	(5)	13	(51)	**17 546**
Écarts de conversion		**(4 036)**	902	–	–	–	–	–	–	–	**(3 134)**
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		**(194)**	29	–	–	–	–	–	–	–	**(164)**
Gains et pertes sur actifs enregistrés en juste valeur par les autres éléments du résultat, nets d'impôts		**13**	(25)	–	–	–	–	–	–	–	**(12)**
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	8, 9.2	**(326)**	(89)	–	–	–	–	–	–	–	**(415)**
AUTRES RÉSULTATS ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES		**(507)**	**(85)**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(591)**
Actions propres DANONE	14.2	**(1 552)**	–	–	25	–	–	–	–	–	**(1 527)**
CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE		**16 176**	**2 838**	**76**	**25**	**71**	**(1 348)**	**(5)**	**13**	**(51)**	**17 795**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		**46**	89	1	–	–	(108)	–	23	8	**59**
CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS		**16 222**	**2 927**	**76**	**25**	**71**	**(1 456)**	**(5)**	**36**	**(43)**	**17 853**

(a) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 500 millions d'euros.
(b) Voir Notes 8.4 et 8.5 des Annexes aux comptes consolidés.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES
Note 1.1. Bases de préparation
Note 1.2. Référentiel comptable appliqué
Note 1.3. Application de la norme IAS 29
Note 1.4. Évaluation des effets du changement climatique

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE
Note 2.1. Faits marquants

NOTE 3. ACQUISITION D'UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS KATE FARMS
Note 3.1. Contexte
Note 3.2. Effets sur les comptes consolidés de l'exercice 2025

NOTE 4. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE
Note 4.1. Principes comptables
Note 4.2. Principaux changements de la période
Note 4.3. Sociétés consolidées par intégration globale
Note 4.4. Comptabilisation des prises de contrôle autres que Kate Farms réalisées en 2025
Note 4.5. Comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2024
Note 4.6. Détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

NOTE 5. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE
Note 5.1. Principes comptables
Note 5.2. Principaux changements de la période
Note 5.3. Valeur nette comptable et variation de la période
Note 5.4. Résultat des sociétés mises en équivalence
Note 5.5. Suivi de la valeur des autres Titres mis en équivalence

NOTE 6. ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE
Note 6.1. Principes comptables
Note 6.2. Secteurs opérationnels
Note 6.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel
Note 6.4. Besoins en fonds de roulement
Note 6.5. Actifs corporels, investissements industriels et contrats de location (droits d'utilisation)
Note 6.6. Engagements hors-bilan relatifs à l'activité opérationnelle
Note 6.7. Risques financiers liés à l'activité opérationnelle

NOTE 7. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE
Note 7.1. Principes comptables
Note 7.2. Autres produits et charges opérationnels

NOTE 8. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL
Note 8.1. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale
Note 8.2. Charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale
Note 8.3. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance
Note 8.4. Actions sous conditions de performance et fidelity shares
Note 8.5. Plan d'Épargne Entreprise

NOTE 9. IMPÔTS
Note 9.1. Impôts sur les bénéfices
Note 9.2. Impôts différés
Note 9.3. Déficits fiscaux reportables

NOTE 10. ACTIFS INCORPORELS
Note 10.1. Principes comptables
Note 10.2. Valeur nette comptable et variation de la période
Note 10.3. Suivi de la valeur des goodwill et marques à durée de vie indéfinie

NOTE 11. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE, DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET
Note 11.1. Principes comptables
Note 11.2. Risque de liquidité et politique de gestion
Note 11.3. Structure de financement et évolution sur la période
Note 11.4. Financements et sécurité financière du Groupe gérés au niveau de la Société
Note 11.5. Disponibilités et placements à court terme
Note 11.6. Dette nette
Note 11.7. Coût de l'endettement financier net
Note 11.8. Risques financiers liés à la dette nette et à l'activité de financement

NOTE 12. AUTRES ACTIFS FINANCIERS, AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS
Note 12.1. Principes comptables
Note 12.2. Autres actifs financiers
Note 12.3. Autres produits financiers et Autres charges financières

NOTE 13. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Note 13.1. Organisation de la gestion des risques financiers

Note 13.2. Principes comptables

Note 13.3. Instruments dérivés

Note 13.4. Risque de contrepartie

Note 13.5. Risque sur titres actions

Note 13.6. Réconciliation du bilan par classe et catégories comptables

NOTE 14. ACTIONS DANONE, DIVIDENDE, RÉSULTAT PAR ACTION

Note 14.1. Principes comptables

Note 14.2. Actions DANONE autodétenues

Note 14.3. Actions DANONE en circulation

Note 14.4. Résultat par action – Part du Groupe

Note 14.5. Dividende

NOTE 15. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Note 15.1. Principes comptables

Note 15.2. Autres provisions et passifs non courants et courants

Note 15.3. Variation des Autres provisions non courantes et courantes

Note 15.4. Procédures judiciaires et d'arbitrage

NOTE 16. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Note 16.1. Principes comptables

Note 16.2. Transactions avec les entreprises associées

Note 16.3. Rémunérations et avantages attribués aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration

NOTE 17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

NOTE 18. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

NOTE 19. EXEMPTION D'OBLIGATIONS STATUTAIRES DE CERTAINES FILIALES

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

NOTE 1.1. BASES DE PRÉPARATION

Les comptes consolidés de Danone (la « Société ») et de ses filiales (ensemble « le Groupe ») au titre de l'exercice 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 19 février 2026 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2026.

Les comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés sont présentés en euros. Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées 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. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

L'établissement des états financiers consolidés nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations qui ont une incidence sur les montants reconnus dans le bilan, le compte de résultat et les notes annexes aux comptes consolidés dont les principales sont :

	Notes
Prise en compte des risques liés au changement climatique	1.4
Détermination du montant des remises, ristournes et autres déductions en lien avec les accords commerciaux	6.1
Évaluation des impôts différés actifs	9.3
Évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels	10.3
Détermination du montant des Autres provisions et des passifs non courants et courants	15.2, 15.3

Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité.

Outre l'utilisation d'estimations, la direction de Danone exerce son jugement pour définir le traitement comptable de certaines activités et transactions lorsque les normes et interprétations IFRS ne le traitent pas de manière explicite, notamment pour la comptabilisation des options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle.

NOTE 1.2. RÉFÉRENTIEL COMPTABLE APPLIQUÉ

Les comptes consolidés du Groupe sont établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne, qui est disponible sur le site internet de la Commission européenne.

Principales normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2025

Les amendements suivants sont applicables pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2025 :

- IAS 21, *Absence de convertibilité*.

Ces amendements n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB d'application non obligatoire au 1er janvier 2025 au sein de l'Union européenne

Les amendements suivants sont applicables pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2026 :

- Amendements IFRS 7 et IFRS 9, Classement et évaluation des instruments financiers.

Les principaux enjeux et les impacts de l'application des textes sont en cours d'analyse.

- Amendements IFRS 7 et IFRS 9, Contrats faisant référence à l'électricité dépendante de facteurs naturels.
- Améliorations annuelles des normes IFRS – Volume 11.

Ces amendements n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Les amendements suivants sont applicables pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2027 :

- IFRS 18, Présentations et informations à fournir dans les états financiers.

La norme IFRS 18, publiée le 9 avril 2024, remplacera IAS 1, Présentation des états financiers. L'approbation de la Commission européenne était toujours en attente au 31 décembre 2025. Les principaux enjeux et les impacts de l'application des textes de cette norme sur la présentation des états financiers sont en cours d'analyse.

NOTE 1.3. APPLICATION DE LA NORME IAS 29

Principes comptables

La norme IAS 29, *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* requiert de retraiter les éléments non-monétaires des actifs, passifs et capitaux propres du pays en hyperinflation ainsi que leur compte de résultat pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de leur monnaie fonctionnelle, entrainant un profit ou une perte sur la position monétaire nette qui est enregistrée en résultat net en Autres produits ou Autres charges financières. De plus, les états financiers des filiales de ces pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée conformément à la norme IAS 21.

Application et principales incidences comptables

Danone applique la norme à l'Argentine depuis les comptes annuels 2018, à l'Iran depuis les comptes annuels 2020, à la Turquie depuis les comptes annuels 2022 et au Ghana depuis les comptes annuels 2023.

Argentine

En 2025, Danone a utilisé l'indice des prix à la consommation (CPI) pour procéder à la réévaluation du compte de résultat, des flux de trésorerie et des actifs et passifs non monétaires, en progression de 31 % par rapport à 2024 et une parité EUR/ARS pour convertir le compte de résultat de 1 704,9 (1070,1 en 2024).

L'application de la norme IAS 29 a un impact négatif de 223 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés et sur les actifs non monétaires net des passifs non monétaires au 31 décembre 2025 (impact négatif de 147 millions d'euros au 31 décembre 2024) et s'est traduite dans le compte de résultat de l'exercice 2025 par :

- une baisse du chiffre d'affaires consolidé de 38 millions d'euros et baisse du résultat opérationnel courant de 28 millions d'euros (respectivement hausse de 78 millions d'euros et baisse de 67 millions d'euros en 2024) ;
- un impact négatif sur la situation monétaire nette de 22 millions d'euros comptabilisés dans la rubrique Autres produits et charges financières (impact positif de 10 million d'euros en 2024) ;
- une charge de 82 millions d'euros dans le Résultat net – Part du Groupe (charge de 148 millions d'euros en 2024).

Turquie

En 2025, Danone a utilisé l'indice des prix à la consommation (CPI) pour procéder à la réévaluation du compte de résultat, des flux de trésorerie et des actifs et passifs non monétaires, en progression de 32 % par rapport à 2024 et une parité EUR/TRY pour convertir le compte de résultat après application d'IAS 29 au taux de clôture de 50,5 (36,7 en 2024).

L'application de la norme IAS 29 a un impact positif de 179 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés et sur les actifs non monétaires net des passifs non monétaires au 31 décembre 2025 (impact positif de 177 millions d'euros au 31 décembre 2024) et s'est notamment traduite dans le compte de résultat de l'exercice 2025 par :

- une hausse du chiffre d'affaires consolidé de 0 million d'euros et une diminution du résultat opérationnel courant de 1 million d'euros (respectivement hausse de 72 millions d'euros et augmentation de 5 millions d'euros en 2024) ;
- une perte sur la situation monétaire nette de 34 millions d'euros comptabilisé dans la rubrique Autres produits et charges financières (impact négatif de 64 millions d'euros en 2024) ;
- une charge de 35 millions d'euros dans le Résultat net – Part du Groupe (charge de 60 millions d'euros en 2024).

Iran

L'application de la norme IAS 29 n'a pas eu d'incidence significative sur l'exercice 2025, comme en 2024.

Ghana

L'application de la norme IAS 29 n'a pas eu d'incidence significative sur l'exercice 2025, comme en 2024. Le Ghana n'est plus considéré comme une économie hyperinflationniste depuis le 31 octobre 2025.

NOTE 1.4. ÉVALUATION DES EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Compte tenu de la nature des activités de Danone et de son implantation géographique, ainsi que de l'ampleur des impacts actuels et potentiels des risques et opportunités liés au changement climatique tels qu'identifiés et évalués dans ses facteurs de risques (voir chapitre 1.6 *Facteurs de risques*) ainsi que dans le chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*, Danone n'a pas identifié d'effets significatifs pour l'exercice 2025.

En particulier :

- Danone dispose de crédits carbones considérés comme non significatifs au 31 décembre 2025, et aucun passif significatif n'est reconnu à ce titre au bilan consolidé ;
- aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2025 ;
- en 2025, le Groupe n'a pas identifié d'effets significatifs pouvant remettre en cause la valeur des actifs corporels, incorporels et des actifs non financiers. La mise en œuvre des plans d'actions nécessaires pour l'adaptation des usines et des outils de production ne conduit pas à identifier au 31 décembre 2025 un risque d'obsolescence et ne remet pas en cause la durée d'amortissement de ces actifs.

Par ailleurs, au 31 décembre 2025, le Groupe a intégré dans ses plans d'affaires les coûts identifiés relatifs au pilier Nature du Danone Impact Journey, tels que décrits dans le chapitre 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, qui comprend notamment les objectifs du Groupe en matière de lutte contre les effets du changement climatique. La mise en œuvre de ces effets dans les tests de dépréciation n'a pas mis en évidence de perte de valeur pour l'exercice 2025 tel que décrit en Note 10.3 des Annexes aux comptes consolidés.

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

NOTE 2.1. FAITS MARQUANTS

	Notes
Acquisition d'une participation majoritaire dans Kate Farms	3

NOTE 3. ACQUISITION D'UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS KATE FARMS

NOTE 3.1. CONTEXTE

- Le 12 mai 2025, Danone a annoncé la signature d'un accord définitif en vue d'acquérir une participation majoritaire dans Kate Farms.
- Le 1er juillet 2025, Danone a annoncé la finalisation de l'acquisition d'une participation majoritaire dans Kate Farms.

Kate Farms est une entreprise américaine en forte croissance, spécialisée dans la nutrition médicale et du quotidien, à base d'ingrédients biologiques d'origine végétale. Kate Farms est la marque végétale numéro 1 recommandée par les médecins aux États-Unis. En unissant les marques Kate Farms, Nutricia, Real Food Blends et Functional Formularies, Danone sera en mesure de servir un plus grand nombre de patients, de consommateurs et de professionnels de santé en Amérique du Nord, en proposant une gamme complémentaire et différenciée de solutions nutritionnelles de haute qualité, adaptées à une grande diversité de besoins.

En ligne avec sa stratégie Renew, Danone renforce ainsi ses activités de nutrition médicale pour permettre un meilleur accès à ceux ayant besoin d'une nutrition spécialisée, tout au long de leur parcours de santé, que ce soit dans les hôpitaux, à domicile, en ligne ou en magasin.

Danone s'associe avec l'équipe de direction de Kate Farms pour accélérer la croissance de ses activités de nutrition médicale en Amérique du Nord, tout en poursuivant la mission de Kate Farms : mieux servir les patients et les familles aux États-Unis et à l'international.

Dès le 1er juillet 2025, Brett Matthews, ancien PDG de Kate Farms, devient Président Directeur Général des activités de Nutrition Médicale nord-américaine de Danone.

NOTE 3.2. EFFETS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2025

Prix d'acquisition

Danone a acquis une participation majoritaire à hauteur de 96 % dans Kate Farms, avec des intérêts minoritaires à hauteur de 4 %. Danone exerce un contrôle exclusif au sens de la norme IFRS 10 *États financiers consolidés*, de l'entité Kate Farms depuis la prise de contrôle le 1er juillet 2025. L'entité est consolidée par intégration globale depuis cette même date.

Le prix d'acquisition s'élève à 839 millions d'euros soit 983 millions de dollars américain représentant la participation de 96% dans Kate Farms, et comprend notamment :

- un paiement en numéraire de 770 millions d'euros, soit 902 millions de dollars américain réglés à la date d'acquisition ;
- Un complément de prix (*earn-out*), dont le règlement est prévu début 2027, en fonction des performances de l'exercice 2026. L'earn-out n'a pas d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Allocation du prix d'acquisition

Conformément à la norme IFRS 3, *Regroupement d'entreprises*, l'allocation du prix d'acquisition a été réalisée sur une base provisoire et intégrée dans les états financiers au 31 décembre 2025.

(en millions d'euros)	À la date d'acquisition 2025
Actifs nets acquis à 100 %	99
Marque reconnue	352
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(16)
Impôts différés passifs relatifs à la marque reconnue	(88)
Goodwill partiel	492
JUSTE VALEUR À LA DATE D'ACQUISITION DE LA CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE	**839**

Marque

La marque Kate Farms a été reconnue en tant qu'immobilisation incorporelle identifiée à la date d'acquisition, conformément aux principes d'IFRS 3.

La marque, bénéficiant d'une forte notoriété auprès des professionnels de santé et d'une position de leader sur le marché américain de la nutrition médicale d'origine végétale, a été valorisée à sa juste valeur pour un montant de 352 millions d'euros.

La méthode de valorisation retenue est celle des redevances, approche communément utilisée pour l'évaluation des marques à durée de vie indéterminée lors d'un regroupement d'entreprises et Danone procède à cette même méthode pour le suivi de valeur de ses marques.

Goodwill provisoire

Le *goodwill* enregistré à la suite de l'acquisition de Kate Farms reflète principalement les synergies attendues entre Kate Farms, les activités de Nutrition Spécialisée (notamment via Functional Formularies) de la zone nord-américaine du Groupe (North America).

Ces synergies résultent d'une combinaison de facteurs opérationnels et commerciaux structurants. Elles incluent notamment :

- l'élargissement de la couverture hospitalière, rendu possible par la complémentarité des portefeuilles de produits et par l'intégration de Kate Farms dans le réseau de distribution clinique existant ;
- le renforcement de la présence auprès des professionnels de santé, facilité par la reconnaissance scientifique et médicale de la marque Kate Farms ;
- l'extension du réseau de distribution, en particulier sur les segments retail et e-commerce en forte croissance aux États-Unis, permettant une pénétration élargie auprès de nouveaux consommateurs.

Le montant total du *goodwill* s'élève à 492 millions d'euros.

Autres informations

- Les frais d'acquisition ainsi que les coûts d'intégration de la période ont été comptabilisés dans les comptes consolidés de Danone et s'élèvent à 37 millions d'euros. Ces coûts ont été enregistrés en Autre produits et charges opérationnels.
- La contribution de Kate Farms au chiffre d'affaires consolidé du Groupe depuis la date d'acquisition n'est pas significative. De même, si l'opération avait été réalisée au 1er janvier 2025, l'impact sur le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2025 ainsi que sur le résultat opérationnel courant du Groupe demeurent non significatifs, conformément aux exigences d'information pro forma prévues par IFRS 3.

NOTE 4. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE

NOTE 4.1. PRINCIPES COMPTABLES

Sociétés consolidées par intégration globale

Les états financiers consolidés regroupent, par intégration globale, les comptes des filiales dont le Groupe détient, directement ou indirectement, la capacité de contrôle exclusif. Le contrôle exclusif sur une entité s'apprécie (i) par le pouvoir que le Groupe a sur cette entité, (ii) s'il est exposé ou a droit à des rendements variables en raison des relations avec cette entité, et (iii) s'il exerce son pouvoir sur l'entité de manière à influer sur le montant des rendements qu'il obtient de l'entité.

L'intégration globale permet de prendre en compte, après élimination des opérations et résultats internes, l'ensemble des actifs, passifs et éléments du compte de résultat des sociétés concernées, la part des résultats et des capitaux propres revenant aux sociétés du Groupe (Part du Groupe) étant distinguée de celle relative aux intérêts des autres actionnaires (Intérêts ne conférant pas le contrôle). Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé (y compris les dividendes) sont éliminés.

Regroupement d'entreprises : acquisitions avec prise de contrôle, cession partielle avec perte de contrôle

La comptabilisation des opérations de prise de contrôle ou de cession partielle avec perte de contrôle peut être synthétisée comme suit :

- lors d'une prise de contrôle, les coûts accessoires aux transactions sont comptabilisés en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels et présentés dans les flux de trésorerie provenant de l'exploitation sur l'exercice. Par ailleurs, les ajustements de prix sont enregistrés initialement à leur juste valeur dans le prix d'acquisition. Les variations ultérieures de valeur des ajustements de prix sont enregistrées en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels ;
- lors d'une prise (ou perte) de contrôle, la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (ou résiduelle) est enregistrée en résultat, dans la rubrique des (i) Autres produits et charges opérationnels lors d'une perte de contrôle, (ii) Résultats des sociétés mises en équivalence lors de la prise de contrôle d'une entité auparavant mise en équivalence, et (iii) Autres produits et charges financiers lors de la prise de contrôle d'une entité auparavant comptabilisée en titres non consolidés ;
- lors d'une prise de contrôle, les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés, soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise, soit à leur juste valeur. Dans ce dernier cas, l'écart d'acquisition est alors majoré de la part revenant à ces intérêts ne conférant pas le contrôle. Ce choix se fait de manière individuelle, pour chaque opération d'acquisition.

Les regroupements d'entreprises peuvent être comptabilisés sur des bases provisoires, les montants affectés aux actifs et passifs identifiables acquis et le *goodwill* sont susceptibles d'être modifiés dans un délai maximum d'un an à compter de leur date d'acquisition.

Acquisitions ou cessions d'intérêts dans des sociétés contrôlées sans impact sur le contrôle

Les opérations d'achat ou de cession de parts d'intérêts dans des sociétés contrôlées qui n'amènent pas de prise ou perte de contrôle sont comptabilisées directement en capitaux propres dans la rubrique Bénéfices accumulés, comme des transferts entre la Part du Groupe et la part des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans les capitaux propres consolidés, sans effet en résultat et les flux de trésorerie correspondant sont présentés en flux de financement. Les coûts liés à ces transactions suivent le même traitement comptable.

NOTE 4.2. PRINCIPAUX CHANGEMENTS DE LA PÉRIODE

Exercice 2025

				Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre	
(en pourcentage)	Zone (Pays)	Catégorie	Date d'opération [(a)]	2024	2025
PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES POUR LA PREMIÈRE FOIS AU COURS DE L'EXERCICE					
The Akkermansia Company SA [(b)]	Europe (Belgique) et Amérique du Nord (États-Unis)	EDP	Juin	–	100 %
Kate Farms [(c)]	Amérique du Nord (États-Unis)	Nutrition Spécialisée	Juillet	–	96 %
PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AVEC CHANGEMENT DANS LE POURCENTAGE DE DÉTENTION					
—	–	–	–	–	–
PRINCIPALES SOCIÉTÉS QUI NE SONT PLUS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE					
Danone Dairy Pars [(d)]	Asie, Moyen-Orient et Afrique (Iran)	EDP	Décembre	100 %	–

(a) Mois de l'exercice 2025.

(b) Le 25 juin 2025, Danone a annoncé l'acquisition de The Akkermansia Company, une entreprise belge pionnière dans le domaine de la biotique. Le montant du goodwill définitif s'élève à 52 millions d'euros au 31 décembre 2025.

(c) Le 1er juillet 2025, Danone a annoncé la finalisation de l'acquisition d'une participation majoritaire dans Kate Farms (voir Note 3).

(d) Le 1er décembre 2025, Danone a signé un accord pour la vente l'entreprise iranienne Danone Dairy Pars. Au 31 décembre 2025, le résultat de cession s'élève à (77) millions d'euros et a été reconnu en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice (voir Note 7.2 des Annexes aux comptes consolidés). Le résultat de cession est principalement lié au recyclage des écarts de conversion.

Par ailleurs, le 18 novembre 2025, Danone a annoncé la signature d'un accord pour la cession de la marque Proviva et de l'usine Lunnarp, deux entités suédoises. Les actifs et passifs associés ont été reclassés comme détenus en vue de leur cession au 31 décembre 2025, conformément à la norme IFRS 5. La transaction est considérée comme non significative pour le Groupe au 31 décembre 2025.

Exercice 2024

				Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre	
(en pourcentage)	Zone (Pays)	Catégorie	Date d'opération [(a)]	2023	2024
PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES POUR LA PREMIÈRE FOIS AU COURS DE L'EXERCICE					
Nutritional Medicinals, LLC [(b)]	Amérique du Nord (États-Unis)	Nutrition Spécialisée	Mai	–	100 %
PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AVEC CHANGEMENT DANS LE POURCENTAGE DE DÉTENTION					
—	–	–	–	–	–
PRINCIPALES SOCIÉTÉS QUI NE SONT PLUS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE					
Michel et Augustin [(c)]	Europe et Amérique du Nord (France et États-Unis)	EDP	Février	100 %	–
Horizon Organic Dairy, LLC	Amérique du Nord (États-Unis)	EDP	Avril	100 %	30 %
JSC Danone Russie	Reste du Monde (Russie)	EDP	Mai	100 %	–

(a) Mois de l'exercice 2024.

(b) Le 1er mai 2024, Danone a annoncé l'acquisition de Functional Formularies, leader aux États-Unis de l'alimentation par sonde à base d'aliments, auprès de Swander Pace Capital. Danone a finalisé l'acquisition de Functional Formularies qui est consolidée par intégration globale. Le montant du goodwill définitif s'élève à 122 millions d'euros au 31 décembre 2024.

(c) Le 6 décembre 2023, Danone a annoncé sa volonté de céder l'entreprise française Michel et Augustin. Le 29 février 2024, la cession des actifs et passifs associés a été finalisée. Au 31 décembre 2024, le résultat de cession s'élève à 36 millions d'euros a été reconnu en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice (voir Note 7.2 des Annexes aux comptes consolidés).

NOTE 4.3. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2025, qu'elles soient consolidées directement ou indirectement par intégration globale ou qu'elles soient mises en équivalence, est disponible sur le site internet de Danone (www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/listedesfiliales2025.pdf).

NOTE 4.4. COMPTABILISATION DES PRISES DE CONTRÔLE AUTRES QUE KATE FARMS RÉALISÉES EN 2025

Les regroupements d'entreprises autres que Kate Farms réalisés en 2025 ne sont pas significatifs.

NOTE 4.5. COMPTABILISATION DES PRISES DE CONTRÔLE RÉALISÉES EN 2024

La finalisation de la comptabilisation des regroupements d'entreprises réalisés en 2024 n'a pas donné lieu à d'ajustements significatifs.

NOTE 4.6. DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE

Principales sociétés consolidées par intégration globale et non détenues à 100 % en termes de résultat net et d'actifs nets consolidés

Les actionnaires minoritaires des principales sociétés consolidées et non détenues à 100 % par le Groupe ne sont pas significatifs au 31 décembre 2025.

Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Principes comptables

Danone a consenti à des tiers détenant des intérêts ne conférant pas le contrôle dans certaines sociétés consolidées, des options de vente sur tout ou partie de leur participation dans ces sociétés. Ces dettes financières ne portent pas intérêt.

En application d'IAS 32, *Instruments financiers : Présentation*, lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'options de vente de leur participation au Groupe, une dette financière est constatée pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, la contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

- d'une part en réduction de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- d'autre part, en diminution des capitaux propres – Part du Groupe pour le montant de la dette qui excède la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant. Cette rubrique est ajustée à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle. En l'absence de prescriptions précises des IFRS, le Groupe a appliqué les recommandations de l'AMF émises en novembre 2009.

Variation de la période

(en millions d'euros)	2024	2025
Au 1er janvier	356	317
Nouvelles options	–	44
Exercices d'options [(a)]	–	–
Variation de la valeur actuelle des options en cours	(39)	11
AU 31 DÉCEMBRE [(b)]	**317**	**372**

(a) Valeur comptable à date de clôture de la période précédente pour les options exercées.

(b) Pour la plupart, le prix d'exercice est évalué sur le chiffre d'affaires et sur les flux de trésorerie actualisés.

NOTE 5. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

NOTE 5.1. PRINCIPES COMPTABLES

Comptabilisation

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence. La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres détenus dans une entité associée ou contrôlée conjointement le coût d'acquisition de ces titres ajusté de la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net de l'entité depuis son acquisition.

Lors de l'acquisition de titres des sociétés comptabilisées par mise en équivalence, le prix d'acquisition des titres est affecté aux actifs et passifs acquis évalués à leur juste valeur. L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis représente le *goodwill* qui est intégré à la valeur comptable des titres.

Le Résultat des sociétés mises en équivalence comprend principalement les éléments suivants :

- quote-part de résultat du Groupe dans ces sociétés sur la base d'estimés ;
- résultat de cession de titres de ces sociétés ;
- écart de réévaluation lors d'une perte d'influence sans cession de titres ;
- dépréciation de titres de ces sociétés.

Suivi de valeur

Le Groupe procède à la revue de la valeur de ses titres mis en équivalence lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. S'agissant des titres cotés, une baisse significative ou prolongée de leur cours de bourse en deçà du cours historique constitue un indice de perte de valeur.

Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de la participation devient inférieure à sa valeur nette comptable dans la rubrique Résultats des sociétés mises en équivalence.

NOTE 5.2. PRINCIPAUX CHANGEMENTS DE LA PÉRIODE

Exercice 2025

Danone n'a enregistré aucun changement significatif au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

Exercice 2024

Danone n'a enregistré aucun changement significatif au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2024.

NOTE 5.3. VALEUR NETTE COMPTABLE ET VARIATION DE LA PÉRIODE

		2024			2025		
(en millions d'euros)	Notes	***Goodwill* nets**	**Part du Groupe dans l'actif net et les résultats**	**Total**	***Goodwill* nets**	**Part du Groupe dans l'actif net et les résultats**	**Total**
Au 1er janvier		**165**	**251**	**416**	**186**	**397**	**583**
Acquisitions, prises d'influence de l'exercice et augmentation de capital		–	6	**6**	–	4	**4**
Cessions, pertes d'influence de l'exercice, baisse du taux de détention		–	–	**–**	–	–	**–**
Reclassement en actifs détenus en vue de leur cession	5.2	–	–	**–**	–	–	**–**
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres	5.4	–	30	**30**	–	91	**91**
Dividendes versés		–	(23)	**(23)**	–	(24)	**(24)**
Écart de conversion		21	187	**208**	(15)	(17)	**(32)**
Perte de valeur		–	–	**–**	1	–	**1**
Ajustement de la quote-part du Groupe dans la situation nette		–	(54)	**(54)**	–	105	**105**
AU 31 DÉCEMBRE		**186**	**397**	**583**	**172**	**557**	**729**

NOTE 5.4. RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres		30	91
Perte de valeur [(a)]	5.5	–	1
Résultat de cession, de réévaluation et autres	5.2	–	–
TOTAL		**30**	**92**

(a) Correspond aux dotations et reprises.

NOTE 5.5. SUIVI DE LA VALEUR DES AUTRES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Revue de valeur au 31 décembre 2025

À l'issue de la revue des autres titres mis en équivalence, le Groupe a enregistré une perte de valeur sans incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Revue de valeur au 31 décembre 2024

À l'issue de la revue des autres titres mis en équivalence, le Groupe n'avait enregistré aucune perte de valeur.

NOTE 6. ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

NOTE 6.1. PRINCIPES COMPTABLES

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Danone est principalement composé de ventes de produits finis. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert de contrôle des produits. Il est enregistré net des remises et ristournes accordées aux clients, des coûts liés aux accords commerciaux, des coûts de référencement ou liés aux actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et des engagements avec les clients concernés.

Coût des produits vendus

Le coût des produits vendus comprend principalement les coûts industriels, notamment coûts des matières premières, amortissements des actifs industriels et coûts du personnel dédiés à l'activité production.

Frais sur vente

Les frais sur vente comprennent principalement les dépenses de marketing, les coûts de promotion des produits auprès des consommateurs, les coûts de personnel directement dédiés à la vente des produits, et les coûts logistiques et de transport.

Frais généraux

Les frais généraux comprennent principalement les autres coûts de personnel et administratifs.

Frais de Recherche et Développement

Les frais de développement sont généralement constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus en raison du délai très court entre la date à laquelle la faisabilité technique est démontrée et la date de commercialisation des produits, voir Note 10 des *Annexes aux comptes consolidés*.

NOTE 6.2. SECTEURS OPÉRATIONNELS

Principes généraux

Les principaux décideurs opérationnels (le Directeur Général Antoine de SAINT-AFFRIQUE, et le Directeur Général Adjoint Groupe, en charge des fonctions Finances, Technologie & Data, Jürgen ESSER) suivent et évaluent la performance de Danone selon les cinq zones géographiques suivantes, qui correspondent aux cinq secteurs opérationnels selon la norme IFRS 8 :

- Europe ;
- Amérique du Nord, incluant les États-Unis et le Canada ;
- Chine, Asie du Nord & Océanie ;
- Amérique latine ;
- Asie, Moyen-Orient et Afrique, incluant la Turquie et la CEI.

Les indicateurs clés revus et utilisés en interne par les principaux décideurs opérationnels pour évaluer la performance de ces secteurs opérationnels sont :

- chiffre d'affaires ;
- résultat opérationnel courant ;
- marge opérationnelle courante, qui correspond au ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires.

Seuls ces indicateurs font l'objet d'un suivi par catégorie (EDP, Nutrition Spécialisée et Eaux).

Évolution de l'organisation géographique à partir du 1er janvier 2026

Danone a annoncé le 26 août 2025 la transformation de ses zones géographiques, qui sera effective dès le 1er janvier 2026. Le groupe opèrera autour de trois zones géographiques :

- EMEA (Europe, Turquie, Moyen-Orient, Afrique) ;
- APAC (Asie, Pacifique) ;
- Amériques.

Informations par zone géographique

Chiffre d'affaires, Résultat opérationnel courant, Marge opérationnelle courante

	Exercice clos le 31 décembre					
	Chiffre d'affaires [a]		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
(en millions d'euros, sauf pourcentage)	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Europe [b]	9 568	9 779	1 143	1 178	11,9 %	12,0 %
Amérique du Nord	6 579	6 316	749	694	11,4 %	11,0 %
Chine, Asie du Nord & Océanie	3 694	3 953	1 086	1 154	29,4 %	29,2 %
Amérique latine	3 029	2 792	113	179	3,7 %	6,4 %
Asie, Moyen-Orient & Afrique	4 506	4 444	468	460	10,4 %	10,4 %
TOTAL GROUPE	**27 376**	**27 283**	**3 558**	**3 665**	**13,0 %**	**13,4 %**

(a) Chiffre d'affaires hors Groupe.
(b) Dont un chiffre d'affaires de 2 300 millions d'euros réalisé en France en 2025 (2 297 millions d'euros en 2024).

Informations par catégorie

Chiffre d'affaires, Résultat opérationnel courant, Marge opérationnelle courante

	Exercice clos le 31 décembre					
	Chiffre d'affaires [a]		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
(en millions d'euros, sauf pourcentage)	2024	2025	2024	2025	2024	2025
EDP	13 463	13 158	1 142	1 121	8,5 %	8,5 %
Nutrition Spécialisée	8 936	9 277	1 842	2 016	20,6 %	21,7 %
Eaux	4 977	4 848	574	528	11,5 %	10,9 %
TOTAL GROUPE	**27 376**	**27 283**	**3 558**	**3 665**	**13,0 %**	**13,4 %**

(a) Chiffre d'affaires hors Groupe.

Autres informations

Dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires par origine

	Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	2024	2025
États-Unis	21 %	20 %
Chine	11 %	12 %
France	8 %	8 %
Royaume-Uni	6 %	6 %
Indonésie	6 %	5 %
Mexique	5 %	5 %
Espagne	4 %	4 %
Allemagne	4 %	4 %
Pologne	3 %	3 %
Canada	3 %	3 %

Actifs non courants : immobilisations corporelles et incorporelles

Valeur nette comptable

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Europe [a]	11 732	11 774
Amérique du Nord	10 432	9 860
Chine, Asie du Nord & Océanie	5 415	5 073
Amérique latine	641	690
Asie, Moyen-Orient & Afrique	2 308	2 183
TOTAL GROUPE	**30 528**	**29 581**

(a) Comprend 2 552 millions d'euros au titre des immobilisations corporelles et incorporelles en France au 31 décembre 2025 (2 424 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels

	2024		2025	
(en millions d'euros)	**Dotations aux amortissements et dépréciations**	***Dont droits d'utilisation*** [a]	**Dotations aux amortissements et dépréciations**	***Dont droits d'utilisation*** [a]
Europe	(514)	*(97)*	(561)	*(108)*
Amérique du Nord	(240)	*(17)*	(428)	*(13)*
Chine, Asie du Nord & Océanie	(71)	*(13)*	(63)	*(11)*
Amérique latine	(157)	*(37)*	(137)	*(50)*
Asie, Moyen-Orient & Afrique	(186)	*(29)*	(165)	*(31)*
TOTAL GROUPE	**(1 168)**	***(193)***	**(1 355)**	***(211)***

(a) En application d'IFRS 16, Contrats de location.

NOTE 6.3. AUTRES ÉLÉMENTS COURANTS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Autres produits et charges

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Taxes diverses [a]	(76)	(41)
Coûts de restructurations [b]	(8)	(17)
Plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels	6	14
Autres [c]	(25)	(58)
TOTAL	**(102)**	**(102)**

(a) Comprend notamment des taxes sur le chiffre d'affaires.
(b) Hors opérations de restructurations stratégiques ou de transformation.
(c) Comprend des écarts de change, des dépréciations d'actifs corporels, des provisions pour créances douteuses et plusieurs autres éléments.

NOTE 6.4. BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

Principes comptables

Stocks

Les stocks et les travaux en cours sont évalués au plus bas de leur coût de revient et leur valeur nette de réalisation. Le coût de revient des stocks est mesuré selon la méthode du coût moyen pondéré.

Créances vis-à-vis des clients

Les créances clients sont comptabilisées au bilan consolidé au coût amorti.

Provisions pour dépréciation

Les provisions pour dépréciation concernent principalement des litiges sur lesquels Danone est en discussion avec les clients. Des provisions pour dépréciation pour pertes attendues sont comptabilisées à hauteur des pertes de crédit attendues sur la durée de vie de la créance.

Conversion des opérations en devises

Lorsqu'elles ne sont pas couvertes, les transactions libellées en devises sont évaluées en fonction des cours de change en vigueur à la date de réalisation des transactions. Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion de transactions en devises figurent dans la rubrique Autres produits et charges du compte de résultat. Lorsqu'elles font l'objet d'une couverture, l'impact de la couverture est comptabilisé sur la même ligne que celle de l'élément couvert. L'ensemble ressort ainsi au taux couvert, les points de terme étant comptabilisés dans la rubrique des Autres produits et charges financiers.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2024**	**2025**
Matières premières, produits en cours de fabrication et matériaux divers	1 291	1 204
Produits finis	1 215	1 325
Provisions pour dépréciation des stocks	(229)	(205)
MONTANT NET DES STOCKS	**2 277**	**2 325**
Clients et autres créances d'exploitation	3 035	3 152
Pertes de crédit attendues	(113)	(109)
MONTANT NET DES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	**2 922**	**3 042**
État et collectivités	976	802
Instruments dérivés - actifs [a]	60	46
Autres	351	352
TOTAL DES AUTRES ACTIFS COURANTS	**1 387**	**1 200**
TOTAL DES ÉLÉMENTS D'ACTIFS COURANTS	**6 586**	**6 567**
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	**(5 147)**	**(5 421)**
Remises de fin d'année à accorder aux clients	(1 482)	(1 618)
État et collectivités	(438)	(436)
Personnel et charges sociales	(1 283)	(1 322)
Instruments dérivés - passifs [a]	(79)	(60)
Autres	(489)	(480)
TOTAL DES AUTRES PASSIFS COURANTS [B]	**(3 771)**	**(3 916)**
TOTAL DES ÉLÉMENTS PASSIFS COURANTS	**(8 918)**	**(9 337)**

BESOIN EN FOND DE ROULEMENT	**(2 332)**	**(2 770)**
En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé	(8,5) %	(10,2) %

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

(b) Exclut les Autres provisions courantes (voir Note 15.2).

Risque de crédit sur créances clients et comptes rattachés

Exposition au risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie viendrait à manquer à ses obligations de paiement contractuelles. L'échéance de paiement des créances clients est généralement de 30 jours et les clients principaux sont essentiellement présents dans le secteur de la grande distribution pour lequel le risque de crédit est faible.

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de très nombreux pays, de la présence des principaux clients dans le secteur de la grande distribution, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit significatif, ni à une dépendance économique marquée vis-à-vis d'un client en particulier.

Chiffre d'affaires réalisé avec les premiers clients du Groupe et comptes rattachés en retard de paiement et non encore totalement dépréciés

	Au 31 décembre	
(en pourcentage)	**2024**	**2025**
PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ RÉALISÉ AVEC LES PREMIERS CLIENTS DU GROUPE		
Premier client du Groupe	6,5 %	6,4 %
Cinq premiers clients du Groupe	13,7 %	14,2 %
Dix premiers clients du Groupe	19,7 %	20,4 %
PART DES CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS EN RETARD DE PAIEMENT ET NON TOTALEMENT DÉPRÉCIES [(a)]	**4,2 %**	**3,1 %**

(a) En retard de paiement de plus de 30 jours.

Valeur nette des créances et dettes envers les clients

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Clients et autres créances d'exploitation	3 035	3 152
Pertes de crédit attendues	(113)	(109)
MONTANT NET DES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	**2 922**	**3 042**
Remises de fin d'année à accorder aux clients [(a)]	(1 482)	(1 618)
VALEUR NETTE TOTALE DES CRÉANCES ET DETTES ENVERS LES CLIENTS	**1 440**	**1 424**

(a) Montant comptabilisé en passif courant dans le bilan consolidé du Groupe.

Programmes d'affacturage

Au 31 décembre 2025 comme au 31 décembre 2024, le montant des créances clients et comptes rattachées décomptabilisés dans le cadre des programmes d'affacturage sans recours sont considérés comme non significatifs.

Programmes d'affacturage inversé

Principes comptables

Danone a recours à des programmes d'affacturage inversé avec des institutions financières auprès desquelles le Groupe a domicilié le paiement des factures des fournisseurs qui ont conclu des contrats bilatéraux avec ces institutions financières pour être en capacité de leur céder les créances qu'ils ont avec Danone. Une analyse des principales caractéristiques confirme la qualification et la présentation de ces contrats en dettes fournisseurs. Ainsi, Danone vérifie les caractéristiques suivantes :

- l'opération de cession de créance est totalement indépendante de la relation commerciale ;
- le fournisseur conserve toute latitude pour décider, au cas par cas, d'escompter ses factures ;
- la date de paiement au fournisseur ou à la banque correspond à la date de paiement indiquée sur la facture ;
- Danone n'est pas impacté par le résultat de l'escompte des factures, puisque cet escompte est entièrement à la charge du fournisseur et est payé directement à la banque ;
- les termes de paiement aux fournisseurs restent dans les conditions normales du secteur et de la réglementation locale ;
- ces programmes ne contiennent pas de caractéristiques de type dette tels que les frais payés à la banque ou au fournisseur.

Programmes d'affacturage inversé de l'exercice 2025

Danone a recours à ces programmes d'affacturage inversé dans le cadre normal de ses affaires. Ces programmes sont mis en place dans un cadre strict, en particulier :

- utilisation et fonctionnement comme outil de paiement ;
- exclusivement pour des factures approuvées ;
- paiement par Danone en respectant les conditions de la facture, notamment délais de paiement, en conformité avec les réglementations et pratiques locales en vigueur ;
- sans coût pour Danone.

Au 31 décembre 2025, les dettes fournisseurs incluses dans les programmes d'affacturage inversé sont présentés en dettes opérationnelles dans la rubrique Fournisseurs et dettes rattachées jusqu'au paiement par Danone.

Ces programmes ont été mis en place par plusieurs filiales du Groupe réparties dans plusieurs géographies. Au 31 décembre 2025, comme au 31 décembre 2024, ces programmes sont considérés comme non significatifs et n'ont pas d'incidence significative sur l'exposition du Groupe au risque de liquidité. La politique de gestion du risque de liquidité de Danone est décrite dans la Note 11.2 des Annexes aux comptes consolidés.

NOTE 6.5. ACTIFS CORPORELS, INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET CONTRATS DE LOCATION (DROITS D'UTILISATION)

Principes comptables

Immobilisations corporelles acquises

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou de production.

Amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilisation estimées des actifs :

- constructions : 15 à 40 ans ;
- matériels, mobiliers, installations : 5 à 20 ans ;
- autres immobilisations : 3 à 10 ans.

La dotation aux amortissements des immobilisations corporelles est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de leur nature et de leur utilisation.

Emballages consignés

Les emballages commerciaux consignés (notamment les bonbonnes dans la Catégorie Eaux) sont évalués à leur coût de revient. Sur la base des statistiques propres à chaque entité du Groupe, ils sont amortis selon le mode linéaire sur la plus courte des deux durées suivantes :

- la durée de vie physique qui est fonction des taux de casses interne et externe et de l'usure de l'emballage ;
- la durée de vie commerciale de l'emballage qui prend en compte les changements d'emballages prévus ou probables.

Lors du changement du montant de consignation, la dette de consignation est évaluée sur la base du nouveau montant et présentée dans la rubrique Autres provisions et passifs courants.

Actifs faisant l'objet d'un contrat de location

IFRS 16, *Contrats de location* impose pour le preneur, un modèle unique de comptabilisation des contrats de location au bilan *via* la reconnaissance d'un actif représentant un droit d'utilisation en contrepartie d'une dette locative correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location. Un impôt différé est également constaté sur la base de la différence entre la valeur nette comptable du droit d'utilisation et de la dette locative.

La charge d'amortissement de l'actif droit d'utilisation est présentée dans les différentes rubriques du résultat consolidé et la charge d'intérêt relative à la dette locative en Coût de l'endettement financier brut.

Les flux de trésorerie relatifs aux paiements des loyers sont présentés en trésorerie provenant :

- de l'activité de financement pour la part correspondant aux remboursements de la dette locative ;
- de l'exploitation pour la part correspondant aux intérêts de la dette locative.

Danone utilise un taux d'endettement marginal pour déterminer la dette locative, à moins que le taux d'intérêt implicite du contrat de location soit facilement déterminable. Il est calculé par devise et par maturité, sur la base du taux de financement interne auquel est ajouté un *spread* de crédit des émissions obligataires de la Société Danone SA, en considérant un profil de remboursement linéaire.

La durée de location retenue est la durée non résiliable pendant laquelle Danone dispose du droit d'utilisation de l'actif sous-jacent à laquelle s'ajoutent, si leur exercice est jugé raisonnablement certain, les options de renouvellement ou de résiliation prévues aux contrats. Le droit d'utilisation est amorti sur la durée du contrat ou sur la durée d'utilité si l'exercice d'une option d'achat est jugé raisonnablement certain.

Danone utilise les mesures de simplification prévues par IFRS 16 et par conséquent :

- ne retraite pas les contrats de location portant sur des actifs sous-jacents de faible valeur et, dont la durée raisonnablement certaine est inférieure à 12 mois. La charge de location est comptabilisée en résultat conformément à l'exécution des contrats ;
- distingue les composantes locatives et non locatives d'un contrat et le comptabilise en conséquence.

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	2024 Terrains et constructions	2024 Installations techniques, matériel et outillage	2024 Autres et en cours	2024 Total	2025 Terrains et constructions	2025 Installations techniques, matériel et outillage	2025 Autres et en cours	2025 Total
VALEUR NETTE								
Au 1er janvier	**2 717**	**2 508**	**1 216**	**6 441**	**2 680**	**2 525**	**1 314**	**6 519**
Investissements [a]	34	108	656	798	42	98	763	902
Cessions	(2)	–	(17)	(19)	(5)	(5)	(7)	(16)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	1	0	(0)	1	(2)	(4)	(2)	(8)
Variations de périmètre	(1)	–	–	(1)	1	(3)	(1)	(3)
Écarts de conversion	11	–	(22)	(11)	(119)	(110)	(69)	(299)
Perte de valeur [a] [b] [c]	(8)	(35)	(20)	(63)	(11)	(67)	(26)	(105)
Dotations aux amortissements [a]	(153)	(440)	(131)	(724)	(151)	(409)	(124)	(684)
Effets des éléments ci-dessus sur les droits d'utilisation (brut) [d]	102	22	104	228	177	26	107	310
Effets des éléments ci-dessus sur les droits d'utilisation (amortissements et perte de valeur) [d]	(111)	(19)	(63)	(193)	(119)	(21)	(73)	(212)
Autres [e]	90	381	(409)	62	112	443	(517)	38
AU 31 DÉCEMBRE	**2 680**	**2 525**	**1 314**	**6 519**	**2 605**	**2 475**	**1 365**	**6 445**
Dont droits d'utilisation cumulés [d]	*559*	*142*	*201*	*902*	*616*	*146*	*228*	*991*
Dont montant brut cumulé	*5 234*	*9 257*	*2 448*	*16 939*	*5 126*	*9 123*	*2 539*	*16 789*
Dont amortissements et pertes de valeur cumulés	*(2 558)*	*(6 729)*	*(1 133)*	*(10 420)*	*(2 522)*	*(6 647)*	*(1 174)*	*(10 344)*

(a) Hors droits d'utilisation.
(b) Et amortissements accélérés.
(c) Correspond aux dotations et reprises.
(d) En application d'IFRS 16, Contrats de location.
(e) Correspond principalement aux effets de l'application d'IAS 29 (voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés).

Suivi de la valeur des immobilisations corporelles

Lorsque des circonstances ou événements indiquent qu'une immobilisation corporelle a pu perdre de la valeur, le Groupe procède à l'examen de la valeur recouvrable de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) :

- la valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité ;
- la valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) dans le cadre des conditions d'utilisation prévues par le Groupe ;
- la valeur vénale correspond au prix de cession, net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché.

Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable d'une immobilisation s'avère être inférieure à sa valeur nette comptable.

Investissements de l'exercice

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros, sauf pourcentage)	**2024**	**2025**
Flux de trésorerie relatifs	(923)	(1 055)
En pourcentage du chiffre d'affaires	*3,4 %*	*3,9 %*

NOTE 6.6. ENGAGEMENTS HORS-BILAN RELATIFS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Engagements donnés en 2025

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(6 661)	(2 996)	(1 197)	(564)	(394)	(1 510)
Engagements liés à des investissements industriels	(220)	(181)	(37)	(1)	0	–
Garanties et nantissements donnés	(3)	(3)	–	–	–	–
Autres	(82)	(60)	(14)	(6)	(2)	(1)
TOTAL	**(6 966)**	**(3 240)**	**(1 248)**	**(571)**	**(396)**	**(1 511)**

(a) Engagements principalement relatifs à des achats de lait et ingrédients laitiers et autres matières premières alimentaires.

Engagements donnés en 2024

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(5 358)	(2 763)	(674)	(330)	(207)	(1 384)
Engagements liés à des investissements industriels	(152)	(136)	(16)	–	–	–
Garanties et nantissements donnés	(4)	(4)	–	–	–	–
Autres	(199)	(93)	(13)	(16)	(13)	(64)
TOTAL	**(5 713)**	**(2 996)**	**(703)**	**(346)**	**(220)**	**(1 448)**

(a) Engagements principalement relatifs à des achats de lait et ingrédients laitiers et autres matières premières alimentaires.

NOTE 6.7. RISQUES FINANCIERS LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

La politique de gestion des risques financiers et du Groupe et son organisation sont décrites en Notes 13.1 et 13.3 des Annexes aux comptes consolidés.

Risque de change

Identification du risque

Le Groupe opère essentiellement localement et dans la devise du pays, sans induire de risque de change. Cependant l'implantation de certaines unités de production du Groupe peut donner lieu à des facturations inter-compagnies en devises. C'est notamment le cas pour la catégorie Nutrition Spécialisée et, dans une moindre mesure, pour la catégorie EDP. De même, certaines matières premières sont facturées ou indexées en devise, en particulier dans les catégories Eaux et EDP. Enfin, le Groupe développe également certaines activités export. Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle de certaines filiales sont donc exposés aux fluctuations de taux de change par rapport à leur devise fonctionnelle.

Suivi et gestion du risque

La politique de gestion du risque de change opérationnel est décrite en Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Gestion du risque de change opérationnel*.

Exposition

En application de cette politique, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture n'est pas significative sur l'horizon couvert. Au 31 décembre 2025, les principales devises de couverture (en valeur) sont le yuan chinois, la livre sterling, le dollar américain, le peso mexicain, la roupie indonésienne et le dollar canadien.

Risque sur matières premières

Identification du risque

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait, les fruits et le sucre. Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée, majoritairement sous la forme de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Son prix est fixé localement, sur des périodes contractuelles variant d'un pays à l'autre. Les principales autres matières premières alimentaires sont les préparations à base de fruits ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les emballages). Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats régionaux ou mondiaux pour optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production et le prix du pétrole ;
- les matières premières énergétiques, qui représentent une part limitée de ses achats.

La stratégie de Danone s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence. Toutefois, l'évolution du prix des principales matières premières peut influencer la structure des résultats de Danone.

Suivi et gestion du risque

Danone gère la volatilité de leur coût au travers d'initiatives opérationnelles comme l'amélioration continue de sa productivité : Danone s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allégement des emballages, meilleure valorisation des sous-composants du lait dans ses produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats, en gérant par exemple, de manière centralisée les achats autres que le lait des catégories EDP et Nutrition Spécialisée. Par ailleurs, Danone a mis en place une politique d'achat (*Market Risk Management* – MRM) décrite en Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières*.

Sensibilité du résultat liée aux variations du prix de deux principales catégories de matières premières du Groupe

Effet sur le coût des matières de l'exercice considéré qu'aurait eu une hausse/baisse de leur prix appliquée uniformément à tous les pays, sur l'ensemble de l'exercice, et à taux de change constant (taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice 2025)

	Exercice clos le 31 décembre	
	2024	2025
(en millions d'euros)	Produits (charges)	Produits (charges)
HAUSSE DE 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	(154)	(154)
Matières plastiques dont PET/rPET	(65)	(66)
BAISSE DE 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	154	154
Matières plastiques dont PET/rPET	65	66

NOTE 7. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

NOTE 7.1. PRINCIPES COMPTABLES

Autres produits et charges opérationnels

Les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone et ont une valeur prédictive limitée, altérant l'appréciation de sa performance opérationnelle courante et son évolution.

Ils incluent principalement :

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

NOTE 7.2. AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2025

En 2025, les Autres produits et charges opérationnels de (725) millions d'euros correspondent principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	Produits/(charges) relatifs
Projets de transformation [(a)]		(348)
Dépréciation d'actifs incorporels	10.3	(225)
Impact de la cession des activités EDP en Iran [(b)]	4.2	(77)
Coûts relatifs à l'acquisition de Kate Farms	3, 4.2	(66)

(a) Principalement en Europe et en Indonésie.
(b) Principalement lié au recyclage des écarts de conversion.

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2024

En 2024, les Autres produits et charges opérationnels de (179) millions d'euros correspondent principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	Produits/(charges) relatifs
Impact de la cession des activités EDP en Russie	4.2	227
Impact de la cession des actifs relatifs aux activités de produits laitiers biologiques aux États-Unis	4.2	41
Impact de la cession de Michel et Augustin	4.2	36
Donation à l'association Danone Ecosystem		(50)
Dépréciation d'actifs incorporels	10.3	(51)
Projets de transformation [(a)]		(314)

(a) Principalement en Europe et en Amérique du Nord.

NOTE 8. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

NOTE 8.1. EFFECTIFS DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Effectifs au 31 décembre

	Au 31 décembre	
	2024	2025
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS	**89 528**	**88 670**

NOTE 8.2. CHARGES DE PERSONNEL DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2024	2025
Salaires et charges sociales [(a)]	(4 617)	(4 679)
Retraites - régimes à prestations définies [(b)]	(34)	(34)
Charges relatives aux actions sous conditions de performance (GPS) et aux *fidelity shares*	(51)	(74)

(a) Salaires après charges sociales. Comprend également les cotisations relatives aux régimes de retraites à cotisations définies.
(b) Comprend principalement les engagements provisionnés au titre du coût des services rendus.

NOTE 8.3. ENGAGEMENTS DE RETRAITE, INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET PRÉVOYANCE

Principes généraux

Le Groupe participe à la constitution des retraites de ses salariés conformément aux lois et usages des pays dans lesquels ses sociétés exercent leur activité. Il n'existe aucun passif actuariel au titre des cotisations versées dans ce cadre à des caisses de retraite indépendantes et à des organismes légaux. Le Groupe a, par ailleurs, des engagements contractuels de retraite complémentaire, d'indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance dont il a la responsabilité. Les engagements actuariels correspondants sont pris en compte, soit sous forme de cotisations versées à des organismes indépendants responsables de leur service et de la gestion des fonds, soit sous forme de provisions.

Principes comptables

Régimes de retraite à cotisations définies

Les cotisations dues au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues. Ces charges sont réparties par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

Régimes de retraite à prestations définies

Les engagements du Groupe au titre de régimes de retraite à prestations définies sont déterminés en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et en tenant compte d'hypothèses actuarielles, dont la rotation du personnel, la croissance des rémunérations et l'espérance de vie active des salariés.

Les montants comptabilisés au bilan au titre de ces régimes correspondent à la valeur actuarielle des engagements, telle que définie ci-avant, après déduction de la juste valeur des actifs des régimes (fonds de retraite auxquels le Groupe contribue, par exemple). Ils sont présentés dans la rubrique Provisions pour retraites et autres avantages à long terme. Par ailleurs, le rendement attendu des actifs des régimes est évalué sur la base du taux d'actualisation utilisé pour l'estimation de la valeur actuarielle des engagements de retraite. Les gains et pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements nets des actifs (dont l'écart entre le rendement attendu et le rendement réel des actifs des régimes) sont reconnus intégralement dans les Autres éléments du résultat global.

Les charges et produits enregistrés au titre des régimes à prestations définies correspondent principalement :

- au coût des services rendus sur l'année et des services passés (le cas échéant) répartis par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé ;
- à la désactualisation de la valeur actualisée des engagements nette du rendement attendu des actifs des régimes comptabilisée en Autres charges financières.

Projet de suspension de la réforme des retraites

Pour rappel, la Loi de Financement de la Sécurité Sociale promulguée le 14 avril 2023 relevait l'âge légal de départ à la retraite de 62 ans à 64 ans pour les salariés du régime général, correspondant à une augmentation de la durée de cotisation de 42 ans à 43 ans.

En octobre 2025, le gouvernement a annoncé un projet de suspension de cette réforme. En décembre 2025, cette suspension a été confirmée par une annonce officielle du gouvernement, indiquant que la réforme de 2023 est temporairement gelée. Dans l'attente des textes définitifs, la législation actuellement en vigueur continue de s'appliquer.

À ce titre, Danone ne constate pas d'incidence significative liée à ce projet de suspension sur les provisions IAS 19 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Autres avantages à long terme

D'autres avantages au personnel à long terme peuvent être octroyés par certaines sociétés du Groupe à leurs salariés, comme les indemnités de prévoyance et les médailles du travail. Les engagements du Groupe relatifs à ces engagements sont déterminés en appliquant une méthode similaire à celle utilisée pour déterminer les engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies.

Les montants comptabilisés au bilan au titre de ces régimes correspondent à la valeur actuarielle des engagements, telle que définie ci-avant. Ils sont présentés dans la rubrique Provisions pour retraites et autres avantages à long terme. Les gains et pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements sont reconnus intégralement en Résultat opérationnel courant de l'exercice au cours duquel ils sont constatés.

Régimes de retraite à prestations définies

Provisions pour retraites et autres avantages à long terme

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Régimes de retraite à prestations définies	870	739
Autres avantages à long terme	30	32
TOTAL	**900**	**771**

Régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

Valeur nette comptable des obligations brutes

	Au 31 décembre	
(en pourcentage)	**2024**	**2025**
Régimes de retraite des directeurs	36 %	34 %
Autres	13 %	14 %
France	49 %	48 %
Indonésie	11 %	10 %
Allemagne	9 %	9 %
Belgique	8 %	8 %
États-Unis	6 %	5 %
Irlande	5 %	5 %
Autres [(a)]	12 %	14 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

(a) Plusieurs pays dont aucun ne représente plus de 4 % des obligations brutes du Groupe.

Principal engagement du Groupe

Le principal engagement du Groupe en matière de retraites à prestations définies concerne le Régime de retraite des directeurs en France. Ce régime de retraite mis en place en 1976, dans le cadre de mesures visant à fidéliser les cadres dirigeants, bénéficie potentiellement aux Directeurs qui relevaient du statut Directeurs Groupe au 31 décembre 2003. Il a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. Au 31 décembre 2025, ce régime bénéficiait à 55 cadres ayant le statut de Directeurs Groupe (en dehors des bénéficiaires ayant déjà liquidé leurs droits), contre 170 bénéficiaires potentiels en 2003.

Principes généraux

Ce système prévoit le versement d'une rente, sous condition de présence du bénéficiaire au sein de Danone au moment du départ à la retraite, en fonction de son ancienneté et de ses derniers salaires. La rente est versée après déduction de certaines pensions correspondant : (i) pour une première catégorie de cadres dirigeants, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis au cours de leur vie professionnelle, et (ii) pour une seconde catégorie de cadres dirigeants, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis du fait de la mise en place de régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société. Elle peut atteindre au maximum 65 % des derniers salaires.

En cas de départ de Danone avant l'âge de 55 ans ou de décès avant l'âge de départ en retraite, le salarié perd l'intégralité des droits à ce régime, étant précisé qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve que le bénéficiaire ne reprenne pas d'activité salariée.

Autres engagements

La plupart des autres régimes de retraite mis en place par le Groupe ne concerne qu'une filiale donnée dans un pays donné. Par conséquent, le Groupe est amené à gérer plusieurs régimes différents dans un même pays. Aucun n'est significatif.

Valeur nette comptable des provisions (obligations nettes des actifs des régimes)

	Au 31 décembre					
	2024			2025		
(en millions d'euros)	Régime de retraite des directeurs	Autres régimes	Total	Régime de retraite des directeurs	Autres régimes	Total
Droits accumulés avec projection de salaire	482	862	1 344	427	812	**1 239**
Juste valeur des actifs des régimes	(86)	(387)	(474)	(132)	(368)	**(500)**
Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs des régimes	**396**	**475**	**869**	**295**	**444**	**739**
Effet du plafond de l'actif	–	–	–	–	–	**–**
ENGAGEMENTS PROVISIONNÉS AU BILAN	**396**	**475**	**869**	**295**	**444**	**739**

Par ailleurs, le montant total des cotisations/prestations à verser en 2026 au titre de ces régimes est estimé à 58 millions d'euros.

Hypothèses actuarielles

Méthodologie

Le Groupe définit les hypothèses actuarielles par pays et/ou par filiale. Concernant les taux d'actualisation retenus en 2025, ils sont obtenus par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie (notées AA) des émetteurs privés pour des durations équivalentes à celle de l'engagement des zones monétaires concernées.

Le niveau de qualité retenu est apprécié par référence à la notation obtenue auprès des principales agences de notation financière. Lorsque le marché n'est pas liquide, le taux d'actualisation a été déterminé à partir des obligations d'État de maturité équivalente à la duration des régimes évalués.

Régime de retraite des directeurs

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES

	Exercice clos le 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
(en pourcentage sauf âge en nombre d'années)	2024	2025
Taux d'actualisation	3,5 %	4,2 %
Taux de rendement attendu des actifs	3,5 %	4,2 %
Taux de croissance des salaires	3,0 %	3,0 %
Âge de départ à la retraite	65-66	65-66

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DU TAUX D'ACTUALISATION

	Exercice clos le 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
	2024	2025
(en millions d'euros)	Augmentation (diminution)	Augmentation (diminution)
Hausse de 50 pb	(34)	(32)
Baisse de 50 pb	38	35

Variations de la valeur nette comptable des provisions

	2024				2025			
(en millions d'euros)	Droits accumulés	Actifs de couverture	Effet du plafond de l'actif	Engagements provisionnés	Droits accumulés	Actifs de couverture	Effet du plafond de l'actif	Engagements provisionnés
Au 1er janvier	**1 339**	**(465)**	**–**	**873**	**1 344**	**(474)**	**–**	**870**
Coût des services rendus	32	–	–	**32**	30	–	–	**30**
Effet de l'actualisation	53	–	–	**53**	52	–	–	**52**
Rendement estimé des actifs du régime	–	(18)	–	**(18)**	–	(17)	–	**(17)**
Autres éléments	5	–	–	**5**	(9)	14	–	**4**
Charge de l'exercice	90	(18)	–	**73**	73	(3)	–	**69**
Prestations versées aux bénéficiaires	(84)	36	–	**(48)**	(95)	36	–	**(58)**
Contributions aux actifs du régime	–	(17)	–	**(17)**	–	(77)	–	**(77)**
Changements d'hypothèses démographiques	1	–	–	**1**	2	–	–	**2**
Changements d'hypothèses économiques	(36)	–	–	**(36)**	(65)	–	–	**(65)**
Effets d'expérience	28	(4)	–	**24**	12	10	–	**22**
Écarts actuariels	(7)	(4)	–	**(11)**	(50)	10	–	**(40)**
Effet de la variation des taux de change	7	(7)	–	**–**	(36)	12	–	**(24)**
Autres mouvements	–	–	–	**–**	3	(3)	–	**0**
AU 31 DÉCEMBRE	**1 344**	**(474)**	**–**	**870**	**1 239**	**(500)**	**–**	**739**

Actifs de couverture des régimes de retraite à prestations définies

La politique d'investissement dans les fonds est déterminée en fonction de la structure d'âge des salariés de chaque société et en fonction de la performance relative des catégories d'actifs.

Actifs du régime de retraite des directeurs

	Au 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
(en millions d'euros sauf pourcentage)	2024	2025
Juste valeur des actifs du régime	**(86)**	**(132)**
PRINCIPAUX SUPPORTS D'INVESTISSEMENT DES ACTIFS DU RÉGIME		
Obligations [(a)] [(b)]	90 %	90 %
Actions [(b)]	4 %	4 %
Immobiliers et autres actifs [(b)]	5 %	5 %

(a) Ces actifs sont diversifiés, en particulier, l'exposition à un risque de crédit souverain individuel est limitée.

(b) Ne comprennent aucun instrument financier émis par le Groupe.

Régimes de retraite à cotisations définies

Les cotisations versées dans le cadre de plans de retraite à cotisations définies sont comptabilisées par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

NOTE 8.4. ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE ET FIDELITY SHARES

Politique du Groupe

Le Groupe octroie une rémunération long terme sous la forme d'actions de performance (*Group performance shares*) à environ 1 750 directeurs et cadres dirigeants ainsi qu'aux mandataires sociaux. Par ailleurs, depuis 2022, le Groupe octroie également des *fidelity shares* à environ 1 750 directeurs et cadres dirigeants.

Principes généraux des *Group performance shares*

Les GPS sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance, fixées par l'Assemblée Générale pour chaque plan. Pour tous les plans en cours, les conditions de performance reposent sur des éléments de performance de Danone. L'attribution définitive des GPS est subordonnée à une condition de présence continue d'une durée de quatre ans pour les GPS attribuées antérieurement à 2023 et de trois ans pour les GPS attribuées depuis 2023.

Principes généraux des *fidelity shares*

Les *fidelity shares* sont des actions de la Société soumises à des conditions de présence progressives d'un à trois ans, fixées par l'Assemblée Générale pour chaque plan.

Group performance shares et *fidelity shares actives*

	Exercice clos le 31 décembre	
(en nombre de titres)	**2024**	**2025**
Au 1er janvier	**3 260 209**	**3 797 387**
Nombre maximal [a]	3 631 605	4 176 921
Actions attribuées sur l'exercice	1 592 664	1 634 160
Nombre maximal [a]	1 790 295	1 814 958
Actions caduques ou annulées sur l'exercice [b]	(555 018)	(266 707)
Actions livrées sur l'exercice	(500 468)	(702 043)
AU 31 DÉCEMBRE	**3 797 387**	**4 462 797**
NOMBRE MAXIMAL [A]	**4 176 921**	**4 821 959**

(a) En cas d'atteinte maximale des conditions de présence et de performance le cas échéant.

(b) Danone a inclus, dans le nombre de GPS caduques sur l'exercice, les GPS dont la caducité est probable du fait de la non-atteinte de ces conditions de performance, sur la base des informations connues à la date d'arrêté des comptes (même si cette caducité n'a pas été constatée par le Conseil d'Administration).

Comptabilisation

Principes comptables

La juste valeur des *Group performance shares* et des *Fidelity shares* est calculée sur la base des conditions de performances. La charge correspondante est étalée sur la période d'acquisition des droits à actions par leurs bénéficiaires. Elle est comptabilisée en frais généraux dans le compte de résultat consolidé.

S'agissant des *Group performance shares*, lorsque les conditions de performance sont :

- non liées au marché (telles que, par exemple, les conditions liées à la croissance du BNPA courant, à l'atteinte d'un niveau de *free cash flow*, au niveau de retour sur capitaux investis (ROIC) et à la performance environnementale), les charges constatées au titre d'actions devenues caduques sont reprises dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle la non-atteinte des conditions de performance devient probable.
- liées au marché (telles que, par exemple, les conditions liées à l'atteinte d'un niveau de *Total Shareholder Return*), l'évaluation des charges afférentes s'apprécie à la date d'attribution, sans reprise ultérieure.

Par ailleurs, les *Group performance shares* et *Fidelity shares* en cours d'acquisition sont prises en compte dans le calcul du nombre d'actions dilué comme décrit en Note 14.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Valorisation à la date d'attribution

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros par action sauf nombre d'actions)	**2024**	**2025**
Nombre d'actions attribuées	1 592 664	1 634 160
Dont fonction de conditions de performance non liées au marché	*768 047*	*762 322*
Dont fonction de conditions de performance liées au marché	*256 016*	*354 604*
Dont fidelity shares	*568 601*	*517 234*
Juste valeur des attributions sous conditions de performance non liées au marché [(a)]	52,6	59,7
Juste valeur des attributions sous conditions de performance liées au marché [(a)]	34,8	40,0
Juste valeur des attributions des *fidelity shares* [(a)]	54,4	61,8
Moyenne de l'action DANONE	61,4	72,3

(a) Juste valeur à la date d'attribution.

Charges comptabilisées sur l'exercice y compris taxes

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Actions sous conditions de performance (GPS) et *fidelity shares*	(51)	(74)
TOTAL DES CHARGES	**(51)**	**(74)**

NOTE 8.5. PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

Principes généraux et comptables

Danone réalise régulièrement des augmentations de capital réservées aux salariés de Danone en France adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise. Par ailleurs, depuis 2019, Danone réalise également des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères, sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration approuve le principe de l'augmentation de capital et subdélègue au Directeur Général le pouvoir de décider et de mettre en œuvre cette augmentation de capital. Ainsi, le Directeur Général fixe le prix de souscription des actions, correspondant à 70 % de la moyenne des cours d'ouverture de l'action DANONE pendant une période de 20 jours de bourse, précédant la décision du Directeur Général.

Le Groupe valorise l'avantage accordé aux salariés à sa juste valeur à la fin de la période de souscription du plan aux salariés. La charge correspondante est comptabilisée en frais généraux dans le compte de résultat consolidé.

Augmentations de capital réservées aux salariés

En 2025, ces différentes augmentations de capital réservées aux salariés ont représenté un montant total de 89 006 193,12 euros.

NOTE 9. IMPÔTS

NOTE 9.1. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Résultat avant impôts et charge d'impôts

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros sauf taux d'impôt en pourcentage)	**2024**	**2025**
Résultat avant impôts	**2 999**	**2 536**
(Charge) produit d'impôts courants	(868)	(800)
(Charge) produit d'impôts différés	(61)	59
(Charge) produit d'impôts courants et différés	**(929)**	**(741)**
Taux effectif d'imposition	31,0 %	29,2 %
Montant (versé) reçu au cours de l'exercice	(766)	(697)

Régimes fiscaux et taux d'imposition

Régime fiscal français

Danone bénéficie du régime d'intégration fiscale qui permet, dans certaines limites et sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux de la plupart des filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 %.

Autres régimes fiscaux

Des régimes similaires existent dans d'autres pays, notamment aux États-Unis, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne.

Taux effectif d'imposition

Le taux effectif d'imposition s'établit à 29,2 % en 2025, en baisse par rapport à 2024.

Écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 25,83 %

		Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	**Notes**	**2024**	**2025**
Taux courant d'impôt en France		25,8 %	25,8 %
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français [(a)]		(3,0) %	(3,0) %
Impôts sur dividendes et redevances		2,7 %	3,0 %
Différences permanentes		1,2 %	2,3 %
Reports déficitaires [(b)]	9.3	5,6 %	1,1 %
Changement de taux d'imposition et impôts sans base		2,1 %	0,5 %
Effet des plus et moins-values de cession et pertes de valeur d'actifs		(6,5) %	0,6 %
Autres différences		3,0 %	(1,1) %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION		**31,0 %**	**29,2 %**

(a) Différents pays dont aucun, individuellement, ne génère une différence significative avec le taux d'imposition français.

(b) Comprend principalement les effets de la non-reconnaissance et de la dépréciation d'actifs d'impôts différés de la France en 2025, comme en 2024.

NOTE 9.2. IMPÔTS DIFFÉRÉS

Principes comptables

Le Groupe comptabilise des impôts différés sur les différences temporelles entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et passifs, à l'exception de cas prévus par la norme IAS 12, *Impôts sur le résultat.* Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement des différences temporelles.

En outre, des différences temporelles sont traduites dans les comptes consolidés en actifs ou passifs d'impôts différés selon le scénario le plus probable d'inversion des différences.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsque l'entité fiscale possède un droit légal de compensation.

Enfin, la Société et ses filiales peuvent être soumises à des contrôles fiscaux. Dès lors qu'il existe un risque probable de redressement, ces éléments sont estimés et provisionnés dans les comptes consolidés.

Valeur nette comptable

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
RÉPARTITION PAR NATURE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS			
Immobilisations incorporelles et corporelles		(1 600)	(1 485)
Déficits fiscaux reportables	9.3	53	54
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme		105	96
Provisions pour participation et intéressement		17	15
Provisions pour restructurations	15.3	44	56
Autres		429	337
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS		**(952)**	**(927)**
Impôts différés actifs		528	534
Impôts différés passifs		(1 480)	(1 461)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS		**(952)**	**(927)**

Variation de la période

(en millions d'euros)	**Notes**	**2024**	**2025**
Au 1er janvier		**(743)**	**(952)**
Variations enregistrées en résultat		(61)	60
Variations enregistrées en autres éléments du résultat global		(120)	71
Variations enregistrées directement en capitaux propres		6	0
Variations de périmètre	4.2	4	(73)
Autres [(a)]		(38)	(33)
AU 31 DÉCEMBRE		**(952)**	**(927)**

(a) Correspond principalement aux effets de l'application d'IAS 29 (voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés).

NOTE 9.3. DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES

Principes comptables

Les impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables et aux différences temporelles sont reconnus lorsque leur récupération est estimée plus probable qu'improbable. Le Groupe procède à chaque clôture à la revue des pertes fiscales non utilisées et du montant des impôts différés actifs comptabilisés au bilan. Dans certains pays où l'échéance des déficits reportables est indéfinie, le Groupe prend en considération des horizons de recouvrement établis à partir des prévisions de bénéfices taxables principalement à cinq ans.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES – PART ACTIVÉE		
Déficits fiscaux reportables activés [(a)] [(b)]	211	225
Économie future d'impôt [(c)]	53	54
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES – PART NON ACTIVÉE		
Déficits fiscaux reportables et crédits d'impôt non encore utilisés [(a)]	2 632	2 384
Économie potentielle d'impôt	692	635

(a) Montant en base.
(b) En 2025 comme en 2024, proviennent essentiellement du groupe d'intégration fiscale en France.
(c) Correspond aux impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables.

Horizon de consommation

La majeure partie des déficits reportables a une durée de vie indéfinie au 31 décembre 2025. L'horizon de consommation probable est principalement de cinq ans.

NOTE 10. ACTIFS INCORPORELS

NOTE 10.1. PRINCIPES COMPTABLES

Goodwill

Lors de la prise de contrôle d'une entreprise, la juste valeur de la contrepartie remise au vendeur est affectée aux actifs acquis, passifs et passifs éventuels assumés, qui sont évalués à leur juste valeur. L'écart entre la contrepartie remise au vendeur et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs acquis, passifs acquis et passifs éventuels assumés représente le *goodwill*. Lorsque l'option de comptabiliser à la juste valeur les intérêts ne conférant pas le contrôle est appliquée, le *goodwill* est majoré d'autant. Le *goodwill* est inscrit à l'actif du bilan consolidé dans la rubrique *Goodwill*.

Les *goodwill* relatifs aux sociétés étrangères sont reconnus dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis au cours en vigueur à la date de clôture.

Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de perte de valeur au minimum une fois par an.

Pour les besoins des tests de dépréciation, ils sont affectés aux « Unités génératrices de trésorerie » (UGT) ou aux groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises et au plus petit niveau auquel les *goodwill* sont suivis par le Groupe. Les UGT correspondent à des filiales ou à des regroupements de filiales appartenant à une même Zone et générant des flux de trésorerie largement indépendants de ceux générés par d'autres UGT.

Marques à durée de vie indéfinie

Les marques acquises, individualisables, de valeur significative, soutenues par des dépenses de publicité, dont la durée de vie est considérée comme indéfinie sont inscrites au bilan consolidé dans la rubrique Marques. Leur évaluation, généralement effectuée avec l'aide de consultants spécialisés, tient compte en particulier de leur notoriété et de leur contribution aux résultats.

Le classement d'une marque en actif incorporel à durée de vie indéfinie résulte de l'application de critères tels que les perspectives de contribution à long-terme de la marque à la trésorerie future du Groupe et le positionnement global de la marque sur son marché. Ces marques, qui bénéficient d'une protection juridique, ne font pas l'objet d'amortissement mais sont soumises à un test de dépréciation annuel ou plus fréquemment en cas d'indice de perte de valeur (voir ci-après).

Autres marques

Les autres marques acquises, dont la durée de vie est considérée comme limitée, sont inscrites au bilan dans la rubrique Marques. Elles sont amorties sur leur durée de vie estimée. La dotation aux amortissements des marques à durée de vie déterminée est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de la nature et de l'utilisation des marques. Aucune de ces marques est considérée individuellement significative.

Frais de développement

Les frais de développement sont généralement constatés en charges (voir Note 6.1 des *Annexes aux comptes consolidés*).

Technologies, frais de développement et autres actifs incorporels

Les éléments suivants sont inscrits au bilan dans la rubrique Autres immobilisations incorporelles :

- technologies acquises. Elles sont généralement valorisées avec l'aide de consultants spécialisés et amorties sur la durée moyenne des brevets ;
- frais de développement acquis, remplissant les critères de reconnaissance d'un actif incorporel selon la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles* (voir ci-avant) ;
- les autres actifs incorporels acquis sont enregistrés à leur coût d'achat. Ils sont amortis linéairement en fonction de leurs durées de vie économique estimées, lesquelles n'excèdent pas quarante ans.

La dotation aux amortissements de ces actifs est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de leur nature et de leur utilisation.

NOTE 10.2. VALEUR NETTE COMPTABLE ET VARIATION DE LA PÉRIODE

		2024				2025			
(en millions d'euros)	Notes	*Goodwill*	Marques [a]	Autres immobilisations incorporelles	Total	*Goodwill*	Marques [a]	Autres immobilisations incorporelles	Total
VALEUR NETTE									
Au 1er janvier		**17 340**	**5 256**	**498**	**23 094**	**18 062**	**5 390**	**556**	**24 008**
Variations de périmètre	4.2	122	–	–	122	545	352	21	918
Investissements		–	–	147	147	–	–	161	161
Cessions		–	–	(1)	(1)	–	–	–	–
Écarts de conversion		600	120	4	724	(1 315)	(300)	(16)	(1 631)
Perte de valeur [b]	7.2, 10.3	–	(51)	(8)	(59)	–	(225)	(11)	(236)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession		–	–	–	–	(17)	(18)	–	(35)
Dotations aux amortissements		–	–	(125)	(125)	–	–	(131)	(131)
Autres [c]		–	65	41	106	–	43	39	82
AU 31 DÉCEMBRE		**18 062**	**5 390**	**556**	**24 008**	**17 275**	**5 242**	**619**	**23 136**
Dont amortissements		–	*(7)*	*(1 178)*		–	*(7)*	*(1 264)*	

(a) Comprend les marques à durée de vie indéfinie et les autres marques (dont aucune marque est considérée individuellement significative).

(b) Correspond aux dotations et reprises.

(c) Correspond principalement aux effets de l'application d'IAS 29 (voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés).

NOTE 10.3. SUIVI DE LA VALEUR DES GOODWILL ET MARQUES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE

Méthodologie

La valeur nette comptable des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie fait l'objet d'une revue au minimum une fois par an et lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels événements ou circonstances sont liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable et affectant soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date d'acquisition.

Les flux de trésorerie servant de base au calcul des valeurs d'utilité des UGT ou groupes d'UGT, et de la valeur recouvrable des marques à durée de vie indéfinie sont issus des budgets annuels et plans stratégiques des UGT, groupes d'UGT et marques, établis par la Direction sur la base des informations disponibles à cette date. Les périodes couvertes pour les UGT, groupes d'UGT et marques vont de trois à cinq ans.

Ils sont ensuite extrapolés par application d'un taux de croissance à long terme spécifique à chaque UGT, groupes d'UGT et marques :

- les hypothèses opérationnelles retenues pour la détermination de la valeur terminale sont en ligne avec la dernière année des projections décrites ci-avant en termes de chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle ;
- le taux de croissance à long terme est déterminé pour chaque UGT, groupes d'UGT et marques en tenant compte de son taux de croissance moyen des derniers exercices ainsi que du niveau d'inflation à moyen terme attendu dans sa zone géographique (fondamentaux macro-économiques, démographiques, etc.).

Enfin, les flux de trésorerie font l'objet d'une actualisation par application de la méthode du coût moyen pondéré du capital, dans laquelle le coût de la dette après impôt et le coût des fonds propres sont pondérés en fonction du poids relatif de la dette et des fonds propres dans le secteur d'activité concerné.

Goodwill

Les tests de perte de valeur sont réalisés sur l'ensemble des actifs corporels et incorporels des UGT ou groupes d'UGT. Lorsque la valeur nette comptable de l'ensemble des actifs corporels et incorporels des UGT ou groupes d'UGT devient supérieure à leur valeur recouvrable, une perte de valeur est constatée et imputée en priorité aux *goodwill*.

La valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT auxquels se rattachent les immobilisations testées est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des frais de cession, estimée généralement sur la base de multiples de résultats, et la valeur d'utilité, déterminée notamment sur la base de flux de trésorerie prévisionnels actualisés pour l'UGT ou le groupe d'UGT considéré.

Marques à durée de vie indéfinie

Le test annuel de dépréciation des marques à durée de vie indéfinie se base sur une valeur recouvrable individuelle établie selon la méthode des redevances, à l'exception de certaines marques pour lesquelles le Groupe dispose d'évaluation de tiers. Le Groupe estime le taux de redevances de ces marques selon une méthode basée sur plusieurs paramètres dont, leur notoriété, leur rentabilité, et leurs parts de marché.

Mise en œuvre des tests de dépréciation au 31 décembre 2025

Pour les tests de dépréciation au 31 décembre 2025, le Groupe a projeté dans ses plans d'affaires les effets des éléments suivants sur ses activités, selon sa meilleure estimation sur la base (i) des informations disponibles à cette date s'agissant des éléments externes, et (ii) des initiatives et projets qui seront mis en œuvre par le Groupe tels qu'il l'envisage à cette même date :

- inflation modérée des coûts des matières premières (laits et ingrédients), des emballages et des coûts logistiques ;
- impacts sur la marge opérationnelle des UGT ou groupes d'UGT testés, des coûts identifiés au 31 décembre 2025 du pilier Nature du Danone Impact Journey, tels que décrits dans le chapitre 4.1.3 *Phase 2 du Danone Impact Journey : vers 2030*, qui comprend notamment les objectifs du Groupe en matière de lutte contre les effets du changement climatique ;
- un taux d'actualisation après impôt compris entre 7,1 % et 10,3 % et un taux de croissance à long terme compris entre 0 % et 4,5 % pour les principales immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

Le Groupe a également réalisé des analyses de sensibilité portant sur les risques, physiques et de transition, liés au changement climatique et de ses effets potentiels sur la valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT, tels que détaillés au chapitre 4.3.1 *Changement climatique (ESRS E1)*. Ces risques ont été pondérés en fonction de probabilités d'occurrence et alloués proportionnellement aux flux de trésorerie des plans d'affaires et à la valeur terminale des UGT ou groupes d'UGT testés. Ils portent principalement sur les enjeux suivants :

- les risques liés à l'approvisionnement en matière de lait et d'ingrédients agricoles clés, et à l'accès à l'eau ;
- les risques susceptibles de conduire notamment à des restrictions en matière d'emballages ;
- les risques liés à l'augmentation potentielle des prix du carbone (directe et indirecte).

La mise en œuvre de ces analyses de sensibilité n'a pas mis en évidence de risque de perte de valeur, étant entendu que les estimations ou appréciations établies par le Groupe sur les risques liés aux changements climatiques pourront, comme indiqué dans la Note 1.1. des Annexes aux comptes consolidés (Bases de préparation), se révéler différentes de la réalité.

Valeur nette comptable des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
UGT Europe	5 328	5 242
UGT Noram	6 935	6 131
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	4 824	4 467
Autres UGT [a]	976	1 435
Goodwill	18 062	17 275
Marques à durée de vie indéfinie [b]	5 390	5 242
VALEUR COMPTABLE DES *GOODWILL* ET DES MARQUES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE [c]	**23 453**	**22 517**

(a) Composé de onze UGT.
(b) Plusieurs marques dont les plus significatives sont Nutricia, International Delight, Silk et Alpro.
(c) Après prise en compte des dépréciations de l'exercice.

Goodwill des UGT Europe, Noram et Chine, Asie du Nord & Océanie

Au 31 décembre 2025, la valeur recouvrable dépasse la valeur comptable à hauteur des montants suivants :

(en milliards d'euros)	
UGT Europe	≥ 8
UGT Noram	2
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	≥ 10

Analyse de sensibilité aux hypothèses clés de la valeur recouvrable

	Exercice clos le 31 décembre	
(en milliards d'euros sauf pourcentage)	**Impact sur la valeur recouvrable**	**Baisse annuelle pour égaliser valeur recouvrable et valeur comptable**
CHIFFRE D'AFFAIRES - BAISSE DE 50 PB [a]		
UGT Europe	(1)	7 %
UGT Noram	(0,5)	2 %
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	(0,5)	≥ 10 %
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE - BAISSE DE 100 PB [b]		
UGT Europe	(2)	5 %
UGT Noram	(1)	2 %
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	(1)	≥ 10 %
TAUX DE CROISSANCE A LONG TERME - BAISSE DE 50 PB		
UGT Europe	(1)	
UGT Noram	(1)	
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	(1)	
TAUX D'ACTUALISATION - HAUSSE DE 50 PB		
UGT Europe	(2)	
UGT Noram	(1)	
UGT Chine, Asie du Nord & Océanie	(2)	

(a) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections 2026.
(b) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de marge opérationnelle courante, y compris l'année terminale, à partir des projections 2026.

Goodwill des autres UGT

Au 31 décembre 2025, les UGT autres que les UGT Europe, Noram et Chine, Asie du Nord & Océanie représentent au total 8 % de la valeur nette comptable des *goodwill* rattachés à ces UGT.

Marques à durée de vie indéfinie

Les principales marques du Groupe sont les marques *Nutricia*, *International Delight*, *Silk* et *Alpro*. Au 31 décembre 2025, elles représentent plus de 50 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe. Les autres marques sont localisées dans les zones géographiques et dans des pays diversifiés et réparties sur l'ensemble des catégories et aucune ne représente individuellement plus de 10 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe au 31 décembre 2025.

Suivi de la valeur des marques à durée de vie indéfinie

Au 31 décembre 2025, le Groupe a procédé au test de la valeur des marques à durée de vie indéfinie (dont les principales sont *Nutricia*, *International Delight*, *Silk* et *Alpro*) selon la méthodologie, le modèle de valorisation décrit ci-avant et sur la base d'hypothèses construites à partir de celles des groupes d'UGT concernés. À l'issue du test de valeur, le Groupe a enregistré une dépréciation de 241 millions d'euros concernant trois marques à durée de vie indéfinie (principalement la marque *Silk*), au regard des nouvelles hypothèses de leur plan stratégique. Le Groupe a également enregistré une reprise de dépréciation d'une marque, sans incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité aux hypothèses clés de la valeur recouvrable a été réalisée sur chacune des principales marques concernées. Les hypothèses clés intervenant dans le modèle de valorisation utilisé par le Groupe sont (i) la croissance du chiffre d'affaires, (ii) le taux de redevances, (iii) le taux de croissance long terme ainsi que le taux d'inflation utilisés pour le calcul de la valeur terminale, et (iv) le taux d'actualisation. Les variations suivantes, jugées raisonnablement possibles, dans les hypothèses clés ne modifient pas de façon significative les conclusions des tests de valeur :

- baisse du chiffre d'affaires de 50 pb (baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections 2026) ;
- baisse du taux de redevances de 50 pb ;
- baisse de la croissance à long terme de 50 pb ;
- hausse du taux d'actualisation de 50 pb.

Au 31 décembre 2024, à l'issue des tests de la valeur, le Groupe avait constaté une perte de valeur de deux marques pour un montant total de 51 millions d'euros.

NOTE 11. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE, DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET

NOTE 11.1. PRINCIPES COMPTABLES

Financements

Les instruments de dette sont enregistrés au bilan (i) selon la méthode du coût amorti, en utilisant leur taux d'intérêt effectif, ou (ii) à leur juste valeur.

Ils peuvent faire l'objet d'une couverture par un instrument dérivé :

- de juste valeur : la variation de juste valeur de la composante couverte de cette dette est enregistrée au bilan consolidé en contrepartie du Coût de l'endettement financier brut et vient ainsi compenser la variation de juste valeur de l'instrument dérivé ;
- des flux de trésorerie futurs : la variation de juste valeur de la composante efficace du dérivé couvrant cette dette est enregistrée au bilan consolidé en contrepartie des capitaux propres consolidés et est recyclée en résultat lorsque l'élément couvert (les flux d'intérêts liés à la dette couverte) impacte le résultat consolidé.

Financements hybrides

Les termes contractuels des titres subordonnés à durée indéterminée émis par Danone ne stipulant aucune obligation de remboursement ni de paiement de coupon (paiement d'un coupon obligatoire principalement en cas de distribution d'un dividende aux actionnaires de Danone) :

- ils sont qualifiés d'instruments de capitaux propres ;
- les coupons relatifs sont comptabilisés en déduction des capitaux propres consolidés nets des produits d'impôts relatifs. Ils sont présentés en flux de financement du tableau de flux de trésorerie consolidé, les impôts relatifs étant présentés en flux d'exploitation.

Placements à court terme

Les Placements à court terme regroupent :

- les valeurs mobilières de placement, constituées d'instruments liquides, de maturité courte et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie ;
- les Autres placements à court terme.

Les valeurs mobilières sont évaluées à leur juste valeur dont les variations sont enregistrées dans la rubrique Produits de trésorerie et des placements à court terme du compte de résultat consolidé. Les autres placements à court terme sont évalués au coût amorti.

Conversion des opérations en devises

Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées sur la base des cours de change applicables à cette date, et revalorisées par le résultat. Les pertes et profits de change résultant de la conversion des prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets à l'étranger affectés à la couverture d'investissements à long terme dans la même devise (emprunts ou autres) sont inclus dans la rubrique Écarts de conversion des capitaux propres consolidés et recyclés lors de la cession de l'actif couvert.

NOTE 11.2. RISQUE DE LIQUIDITÉ ET POLITIQUE DE GESTION

Identification du risque

Dans le cadre de son activité opérationnelle, Danone n'a pas recours à un endettement de façon récurrente et/ou significative. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer ses opérations et sa croissance organique. Cependant, Danone peut être amené à augmenter son endettement pour financer des opérations de croissance externe ou ponctuellement pour gérer son cycle de trésorerie, notamment lors du paiement des dividendes aux actionnaires de la Société. Son objectif reste de maintenir cet endettement à un niveau lui permettant de conserver de la flexibilité dans ses sources de financement.

Le risque de liquidité est induit principalement, d'une part, par l'échéance de ses dettes (i) donnant lieu au paiement d'intérêts (dette obligataire, bancaire, etc.), et (ii) ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle), et d'autre part, par les flux de paiement sur les instruments dérivés. Dans le cadre de la gestion de son endettement, Danone est régulièrement amené à lever de nouveaux financements pour renouveler sa dette existante.

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, Danone est exposé à un risque de liquidité sur des montants limités dans ces pays. Plus généralement, Danone pourrait, dans un contexte de crise financière systémique, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière.

Par ailleurs, la capacité de Danone à accéder aux financements et le montant de ses charges financières peuvent dépendre, en partie, de la notation de son risque de crédit par les agences de notation financière. Les notations des dettes à court terme et à long terme du Groupe et leur éventuelle dégradation pourraient entraîner une augmentation des coûts de financement et affecter son accès aux financements.

Enfin, la plupart des contrats de financement conclus par la Société (lignes de crédit bancaires et emprunts obligataires) contiennent un mécanisme de changement de contrôle, qui offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société s'il est accompagné d'une dégradation de sa notation sous *investment grade* par les agences de notation financière.

Suivi et gestion du risque

En application de sa politique de refinancement, Danone réduit son exposition en (i) centralisant ses sources de financement, (ii) faisant appel à des sources de financement diversifiées, (iii) gérant une part significative de ses financements à moyen terme, (iv) maintenant des sources de financement disponibles à tout moment, (v) répartissant les échéances en fonction des prévisions de besoin et génération de flux de trésorerie, et (vi) n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenants*).

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, certaines sociétés du Groupe peuvent être amenées à porter des financements locaux pour les besoins de leur activité opérationnelle ; ces financements représentent des montants limités individuellement et en cumul pour Danone, compte tenu du niveau des flux d'exploitation généralement suffisants pour autofinancer leurs opérations et leur croissance organique.

Utilisation de ses sources de financement

La politique du Groupe consiste à maintenir disponible ses sources de financement et les gérer au niveau de la Société. Le Groupe peut être amené à utiliser (i) notamment son programme de Titres négociables à court terme et son crédit syndiqué pour gérer son cycle de trésorerie, en particulier lors du versement du dividende aux actionnaires de Danone, et (ii) alternativement ses programmes de titres négociables à court terme et EMTN ou son crédit syndiqué pour optimiser son coût de financement, tout en assurant sa sécurité financière, si bien que la maturité et la devise de ses financements effectivement levés peuvent varier sans modifier le niveau d'endettement net ni la sécurité financière du Groupe.

NOTE 11.3. STRUCTURE DE FINANCEMENT ET ÉVOLUTION SUR LA PÉRIODE

Financements qualifiés de dettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Financements obligataires émis	Financements obligataires remboursés	Flux net des autres financements	Effets des intérêts courus	Incidence des variations des taux de change et autres effets non-cash [c]	Passage à moins d'un an de la part non-courante	Changement de périmètre	Au 31 décembre 2025
FINANCEMENTS GÉRÉS AU NIVEAU DE LA SOCIÉTÉ									
Financements obligataires - Part non-courante	9 250	1 666	–	–	–	(202)	(1 706)	–	**9 008**
Financements obligataires - Part courante	2 049	–	(2 050)	–	–	(4)	1 706	–	**1 701**
Titres négociables à court terme [a]	1 011	–	–	346	–	–	–	–	**1 357**
TOTAL	**12 310**	**1 666**	**(2 050)**	**346**	**–**	**(205)**	**–**	**–**	**12 066**
DETTE LOCATIVE									
Part non-courante	655	–	–	–	–	240	(166)	1	**730**
Part courante	213	–	–	(228)	–	56	166	–	**207**
TOTAL	**868**	**–**	**–**	**(228)**	**–**	**296**	**–**	**1**	**937**
AUTRES FINANCEMENTS [b]									
Part non-courante	24	–	–	(6)	–	–	(6)	11	**23**
Part courante [d]	989	–	–	184	10	177	31	–	**1 392**
TOTAL	**1 013**	**–**	**–**	**178**	**10**	**177**	**25**	**11**	**1 415**
TOTAL	**14 191**	**1 666**	**(2 050)**	**296**	**10**	**267**	**26**	**12**	**14 419**

(a) Au 31 décembre 2025, comme au 31 décembre 2024, les titres négociables à court terme sont présentés en dettes financières courantes.
(b) Financements bancaires des filiales.
(c) Concernant la dette locative, correspond principalement aux nouveaux financements de la période.
(d) Au 31 décembre 2025, les découverts bancaires s'élèvent à 1 246 millions d'euros (828 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Le 14 janvier 2025, Danone a procédé au remboursement d'une émission obligataire de 750 millions d'euros, lancée en 2015.

Le 26 mars 2025, Danone a procédé au remboursement d'une émission obligataire de 300 millions d'euros, lancée en 2018.

Le 1er avril 2025, Danone a annoncé avoir réalisé une émission obligataire d'un montant de 800 millions d'euros, avec une maturité de huit ans et assortie d'un coupon de 3,438 %.

Le 1er septembre 2025, Danone a annoncé avoir réalisé une émission obligataire en deux tranches d'un montant total de 1 300 millions d'euros, composée de :

- une tranche de titres à taux variable d'une durée de 2 ans d'un montant de 800 millions d'euros (coupon à Euribor 3 mois + 27 points de base) ;
- une tranche de titres super subordonnés à durée indéterminée d'un montant de 500 millions d'euros (taux fixe réajustable de 3,95%).

Le 1er décembre 2025, Danone a procédé au remboursement d'une émission obligataire de 1 000 millions d'euros, lancée en 2021.

Financements qualifiés de capitaux propres

Danone a émis en 2017 un financement hybride à durée indéterminée de 1 250 millions d'euros. L'émission consiste en des titres à durée indéterminée, libellés en euros, portant un premier coupon de 1,75 %, avec une première option de remboursement le 23 juin 2023 et ont été comptabilisés en capitaux propres conformément aux dispositions de la norme IAS 32, *Instruments financiers – Présentation*.

En septembre 2021, Danone a procédé à un remboursement anticipé du financement hybride pour un montant de 500 millions d'euros, et dans le même temps à une réémission d'un financement hybride avec émission de titres à durée indéterminée pour le même montant, libellés en euros, portant un premier coupon de 1 %, avec une option de remboursement le 16 décembre 2026.

Le 24 avril 2023, Danone a annoncé son intention d'exercer l'option de remboursement de l'émission obligataire hybride de 750 millions d'euros lancée en 2017. Le remboursement a été effectué le 23 juin 2023.

Le 1er septembre 2025, Danone a annoncé avoir réalisé une émission obligataire en deux tranches dont une tranche de titres super subordonnés à durée indéterminée qualifiée en capitaux propres pour un montant de 500 millions d'euros (taux fixe réajustable de 3,95%).

NOTE 11.4. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE DU GROUPE GÉRÉS AU NIVEAU DE LA SOCIÉTÉ

Structure de la sécurité financière du Groupe

	Au 31 décembre			
	2024		2025	
(en millions d'euros)	Montant disponible	Encours	Montant disponible	Encours
FINANCEMENT BANCAIRE [a]				
Crédit syndiqué	2 000	–	2 000	–
Lignes de crédit confirmées [b]	587	–	548	–
Emprunts bancaires	–	–	–	–
FINANCEMENT SUR LES MARCHES DES CAPITAUX [a]				
Financement obligataire EMTN [c]	NA	9 374	NA	9 008
Financement hybride	NA	500	NA	1 000
Financement obligataire sur le marché américain [c]	NA	1 925	NA	1 701
Titres négociables à court terme	NA	1 011	NA	1 357

(a) La structure de financement du Groupe et sa sécurité financière sont gérées au niveau de la Société.
(b) Portefeuille de lignes bancaires de sécurité conclues auprès d'établissements de crédit de premier rang, avec des échéances comprises entre 2026 et 2030.
(c) Les emprunts obligataires émis par la Société font l'objet d'une publication sur le site internet de Danone.

Principales opérations de financement de l'exercice 2025

	Exercice clos le 31 décembre		
	2025		
(en millions de devises)	Devise	Nominal	Échéance
NOUVEAUX FINANCEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	800	2027
Placement privé CNY	CNY	570	2031
Financement hybride	EUR	500	2032
Emprunt obligataire euro	EUR	800	2033
REMBOURSEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2025
Emprunt obligataire euro	EUR	300	2025
Emprunt obligataire euro	EUR	1 000	2025

Principales opérations de financement de l'exercice 2024

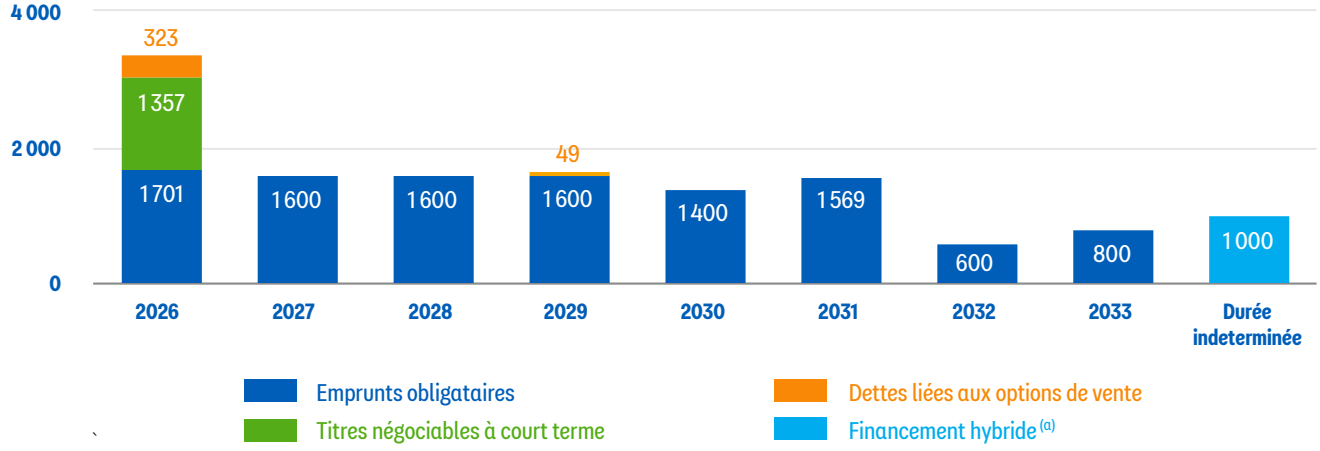
	Exercice clos le 31 décembre 2024		
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
NOUVEAUX FINANCEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	700	2030
Emprunt obligataire euro	EUR	700	2031
REMBOURSEMENTS			
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2024
Emprunt obligataire euro	EUR	1 250	2024

Échéanciers des dettes financières gérées au niveau de la Société et des options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Sorties de trésorerie prévisionnelles relatives au remboursement contractuel en nominal selon l'hypothèse de non-renouvellement

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)



(a) Dont 500 millions d'euros à maturité économique 2026 et 500 millions d'euros à maturité économique en 2032.

Sorties de trésorerie prévisionnelles relatives aux paiements contractuels des intérêts sur les dettes et actifs financiers gérés au niveau de la Société, y compris les primes à payer sur les instruments dérivés selon l'hypothèse de non-renouvellement

(en millions d'euros)	**Flux de trésorerie 2026**	**Flux de trésorerie 2027**	**Flux de trésorerie 2028**	**Flux de trésorerie 2029**	**Flux de trésorerie 2030 et après**
Flux d'intérêts sur les financements [a]	(251)	(196)	(178)	(159)	(297)
Flux sur instruments dérivés [a] [b] [c]	(61)	(61)	(61)	(26)	(35)

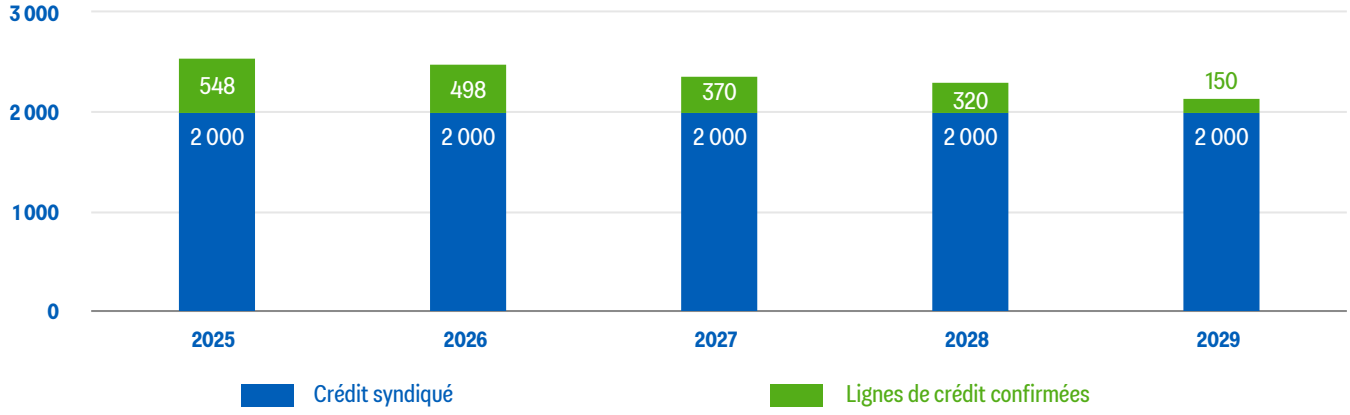
(a) Les intérêts à taux variable sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2025.
(b) Flux nets contractuels, y compris primes à payer et flux nets à payer ou recevoir relatifs à l'exercice des options dans la monnaie à la fin de l'exercice.
(c) Concernent les instruments dérivés en gestion de la dette nette, actifs et passifs.

Sources de financement disponibles à tout moment

Les financements disponibles à tout moment sont portés par la Société et composés de lignes de crédit confirmées et d'un crédit syndiqué.

AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)



Rating de la Société

	Au 31 décembre			
	2024		2025	
	Moody's	Standard and Poor's	Moody's	Standard and Poor's
NOTATION COURT TERME [a]				
Notation	–	A-2	–	A-2
NOTATION LONG TERME [b]				
Notation	Baa1	BBB+	Baa1	BBB+
Perspective	Stable	Stable	Stable	Stable

(a) Notation du programme de Titres négociables à court terme de la Société.
(b) Notation des dettes senior à plus d'un an de la Société.

NOTE 11.5. DISPONIBILITÉS ET PLACEMENTS À COURT TERME

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2024	2025
Fonds monétaires	2 135	2 252
Dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements court terme	2 550	2 336
TOTAL PLACEMENT COURT TERME [a]	**4 685**	**4 588**
Trésorerie	1 475	1 983
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**6 160**	**6 553**

(a) Dont 18 millions d'euros ne qualifiant pas d'équivalents de trésorerie.

Risque de contrepartie relatif aux placements à court terme

Le Groupe souscrit majoritairement à des parts d'OPC (Organismes de Placements Collectifs) monétaires ou OPC monétaires court terme, liquides, diversifiés et qui ne font pas l'objet de notation. Les dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements à court terme sont souscrits auprès de contreparties de premier rang.

NOTE 11.6. DETTE NETTE

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Dettes financières non courantes [(a)]	10 175	10 074
Dettes financières courantes [(a)]	3 799	3 799
Placements à court terme	(4 685)	(4 588)
Disponibilités [(b)]	(1 475)	(1 983)
Découverts bancaires [(b)]	828	1 246
Instruments dérivés - actifs - Non courants [(c)]	(3)	(84)
Instruments dérivés - actifs - Courants [(c)]	(37)	(33)
DETTE NETTE	**8 601**	**8 431**

(a) Comprend 937 millions d'euros de dette locative en application d'IFRS 16, Contrats de location.
(b) Les Disponibilités nettes dans le Tableau de Flux de Trésorerie Consolidés correspondent aux Disponibilités et Découverts bancaires.
(c) En gestion de la dette nette uniquement.

Variation de la dette nette en 2025

La dette nette de Danone a baissé de 171 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024 et s'établit à 8 431 millions d'euros au 31 décembre 2025. Elle inclut 372 millions d'euros d'options de vente accordées aux minoritaires, soit une hausse de 55 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024.

Variation de la dette nette en 2024

La dette nette de Danone a baissé de 1 620 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023 et s'établit à 8 601 millions d'euros au 31 décembre 2024. Elle inclut 317 millions d'euros d'options de vente accordées aux minoritaires, soit une baisse de 39 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023.

NOTE 11.7. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Principes comptables

Le coût de l'endettement financier brut comprend principalement les charges d'intérêts (calculées au taux d'intérêt effectif) des financements courants et non courants et les effets des dérivés relatifs à ces financements.

Les produits trésorerie et d'équivalents de trésorerie comprennent principalement les produits d'intérêts reçus et les effets de la valorisation à la juste valeur par résultat le cas échéant relatifs aux placements à court terme et aux disponibilités.

Les flux de trésorerie relatifs sont présentés au sein de la trésorerie d'exploitation.

Coût de l'endettement financier net de 2025

Le coût de l'endettement financier est resté stable à (197) millions d'euros en 2025.

NOTE 11.8. RISQUES FINANCIERS LIÉS À LA DETTE NETTE ET À L'ACTIVITÉ DE FINANCEMENT

Risque de taux d'intérêt

Identification du risque

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités. En effet, par le biais de son endettement portant intérêt, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt qui ont un impact sur le montant de ses charges financières. Par ailleurs, en application de la norme IFRS 9, les fluctuations des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe.

Suivi et gestion du risque

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt décrite en Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe relatif à la *Gestion du coût de la dette nette*.

Exposition

Part de la dette nette couverte contre une hausse des taux d'intérêt court terme

Au 31 décembre 2025 comme au 31 décembre 2024, la dette nette couverte consolidée est considérée comme étant 100 % à taux fixe.

Sensibilité du coût de la dette nette induite par des variations de taux d'intérêt court terme

En 2025 comme en 2024, l'impact d'une variation de taux d'intérêt court terme n'aurait pas d'impact significatif sur le coût de la dette nette du Groupe. Cette sensibilité à la variation des taux d'intérêt prend en compte les éléments suivants :

- dettes financières nettes des placements à court terme et des disponibilités hors dettes financières liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires dans la mesure où ces dernières ne portent pas intérêt ;
- couvertures de taux d'intérêt actives au 31 décembre.

Risque de change financier

Identification du risque

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe peut être exposé aux fluctuations des taux de change dans le cadre de son activité de financement : en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multidevises.

Suivi et gestion du risque

La politique de gestion du risque de change financier est décrite en Note 13.3 des *Annexes aux comptes consolidés* au paragraphe *Gestion du risque de change financier et de conversion sur actifs nets*.

Exposition

En application de sa politique de gestion du risque de change financier, l'exposition résiduelle du Groupe n'est pas significative.

NOTE 12. AUTRES ACTIFS FINANCIERS, AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

NOTE 12.1. PRINCIPES COMPTABLES

Autres titres non consolidés

Les Autres titres non consolidés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur comme les résultats de cession sont enregistrées (i) dans le compte de résultat (par défaut) en Autres produits financiers ou Autres charges financières ou (ii) en capitaux propres consolidés (sur option) dans la rubrique des Autres résultats et ne sont pas recyclés en résultat.

Juste valeur

Pour les sociétés cotées, la juste valeur est déterminée par référence au cours de bourse de fin de période.

Pour les sociétés non cotées, la juste valeur est déterminée par référence à des transactions conclues avec des tiers, aux valorisations ressortant des options de vente ou d'achat conclues avec des tiers ou à des évaluations externes.

Autres immobilisations financières

Les Autres immobilisations financières comprennent principalement des placements obligataires et monétaires et des dépôts dont la date de disponibilité est incertaine en application des réglementations de certains pays dans lesquels le Groupe opère.

Les placements obligataires et monétaires sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont inscrites dans la rubrique Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres consolidés, et recyclées en résultat lors de leur cession en Autres produits financiers ou Autres charges financières. Leur juste valeur est calculée sur la base de prix cotés sur des marchés actifs.

Prêts

Les Prêts sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif.

NOTE 12.2. AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Principaux changements de la période

En 2025 comme en 2024, le Groupe n'a procédé à aucune opération significative.

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Autres titres non consolidés [a]	325	278
Placements obligataires et monétaires [b]	118	121
Autres [c]	415	505
Autres immobilisations financières	533	626
Prêts à plus d'un an	6	8
Autres actifs financiers	**864**	**913**

(a) Comprend principalement des titres non consolidés individuellement non significatifs.

(b) Placements obligataires et monétaires en couverture des provisions constituées au titre de certains risques « dommage et prévoyance ».

(c) Comprend principalement des dépôts dont la date de disponibilité est incertaine en application des réglementations de certains pays dans lesquels le Groupe opère.

NOTE 12.3. AUTRES PRODUITS FINANCIERS ET AUTRES CHARGES FINANCIÈRES

Principes comptables

Les Autres produits financiers et les Autres charges financières correspondent aux produits et aux charges financières autres que les charges et produits relatifs à l'endettement financier net, notamment :

- le report/déport et primes d'option, notamment de change opérationnel et d'acquisition/cession de sociétés et participations, la part inefficace des opérations qualifiées de couverture le cas échéant, en application de la norme IFRS 9, *Instruments financiers* ;
- impact de la désactualisation de la valeur actualisée des engagements nette du rendement attendu des actifs des régimes des engagements de retraite et autres avantages à long terme ;
- commissions bancaires, y compris commissions de non-utilisation des lignes de crédit confirmées ;
- variation de juste valeur des Autres titres non consolidés qualifiés de juste valeur par résultat ;
- les gains et pertes sur situation monétaire en application d'IAS 29.

NOTE 13. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

NOTE 13.1. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Dans le cadre de son activité, le Groupe est exposé aux risques financiers, notamment de change, de financement et de liquidité (voir Note 11.2 des *Annexes aux comptes consolidés*), de taux d'intérêt, aux risques de contrepartie, aux risques sur titres et aux risques sur matières premières.

Risques financiers

La politique du Groupe consiste à (i) minimiser et gérer l'impact de ses expositions aux risques de marché sur ses résultats et, dans une moindre mesure, sur son bilan, (ii) suivre et gérer ces expositions de manière centralisée, puis (iii) en fonction des contextes réglementaires et monétaires exécuter les opérations financières localement ou centralement, et enfin (iv) n'utiliser des instruments dérivés qu'à des fins de couverture économique.

Le Groupe, au travers de la Direction Trésorerie et Financement rattachée à la Direction Générale Finances, dispose pour cette gestion de l'expertise et des outils (salle des marchés, logiciels de *front* et de *back-office*) permettant d'intervenir sur les différents marchés financiers selon les standards généralement mis en place dans les groupes de premier plan. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont revues par les Directions du Contrôle Interne et de l'Audit Interne. Enfin, un *reporting* trimestriel de trésorerie et de financement est communiqué à la Direction Générale Finances du Groupe qui suit ainsi les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées.

Matières premières

Le Groupe a mis en place une politique d'achats de matières premières (*Market Risk Management* – MRM). Le suivi de l'exposition et sa mise en œuvre sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux qui négocient des contrats d'achat à terme principalement auprès des fournisseurs. Ces contrats font l'objet d'un suivi lors de chaque clôture annuelle par le *Market Risk Management Committee*.

NOTE 13.2. PRINCIPES COMPTABLES

Les instruments dérivés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur :

- les instruments dérivés en gestion de la dette nette et de couverture d'investissements nets à l'étranger sont comptabilisés en instruments dérivés actifs ou passifs ;
- les instruments dérivés de change opérationnel et de matières premières sont comptabilisés dans la ligne (i) Autres comptes débiteurs en Instruments dérivés – actifs ou (ii) Autres passifs courants en Instruments dérivés – passifs.

Si l'instrument dérivé est désigné en couverture :

- de juste valeur d'actifs ou passifs inscrits au bilan consolidé, ses variations de valeur (autre que la valeur temps, voir ci-dessous) et celles de l'élément couvert sont enregistrées en résultat sur la même période ;
- d'investissements nets à l'étranger, ses variations de valeur (autre que la valeur temps) sont enregistrées en capitaux propres en écarts de conversion et sont recyclées en résultat lors de la décomptabilisation de l'actif couvert ;
- de flux de trésorerie futurs, les variations de valeur de sa part efficace sont enregistrées en capitaux propres en Autres résultats et sont recyclées en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même reconnu en résultat et ce, dans la même rubrique ;
- pour les variations de la valeur temps des couvertures de juste valeur, ou d'investissements nets à l'étranger (report/déport et prime d'option de change, *basis spread* des *cross-currency swaps*) des instruments dérivés de change, sont enregistrées en capitaux propres en Autres résultats et amorties sur la durée de la couverture. Dans le cas des couvertures de flux de trésorerie, les variations de valeur temps des dérivés de change sont enregistrées en capitaux propres en Autres résultats et sont prises dans le compte de résultat à l'échéance du sous-jacent, conformément aux principes retenus par le Groupe. Pour rappel, les instruments dérivés désignés comme couverture de flux de trésorerie futurs sont comptabilisés selon le principe du *transaction-related* (couverture de transactions prévues dans les *forecasts*).

Les variations de juste valeur de la part inefficace des instruments qualifiés de couvertures et les variations de juste valeur des instruments dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période, dans une rubrique du résultat opérationnel ou financier selon leur nature.

NOTE 13.3. INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Politique du Groupe

Gestion du risque de change opérationnel

La politique du Groupe consiste à couvrir ses opérations commerciales hautement probables afin que, au 31 décembre, son exposition résiduelle sur l'ensemble de l'exercice suivant soit significativement réduite. Toutefois, lorsque les conditions de couverture de certaines devises sont dégradées (moindre disponibilité, coût élevé, etc.), le Groupe peut être amené à limiter la couverture de ses opérations commerciales hautement probables dans ses devises, en ne couvrant que partiellement l'exposition. Le Groupe a recours à des contrats de change à terme et à des options de change pour réduire son exposition.

L'exécution de la politique de couverture du risque de change opérationnel consiste à effectuer les couvertures nécessaires aux filiales à travers un système centralisé de gestion ou, pour les filiales où la législation ne le permet pas, à s'assurer de l'exécution par un processus de suivi et de contrôle.

Le Groupe applique majoritairement la comptabilité de couverture de flux futurs (*cash flow hedge*).

Sur la base des opérations en cours au 31 décembre 2025, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture du risque de change sur ses opérations commerciales hautement probables est significativement réduite sur l'exercice 2025, la principale devise non couverte étant la livre turque.

Gestion du risque de change financier et de conversion sur actifs nets

La politique du Groupe consiste à maintenir des dettes ou des excédents de trésorerie de Danone et de ses filiales dans leur devise fonctionnelle. De plus, en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multi devises. Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de couverture de la situation nette de certaines de ses filiales, avec des évaluations régulières des risques et des opportunités de mettre en place des instruments de couverture. Dans le cadre de ces politiques, le Groupe a recours à des contrats de *swaps* de devises (*swaps* de change ou *cross-currency swaps*).

Gestion du coût de la dette nette

Dans le cadre de la gestion de son endettement net, le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt visant à limiter la volatilité de son résultat financier par la mise en place d'instruments de couverture. Ces instruments dérivés sont principalement des contrats de *swaps* de taux d'intérêt et parfois des tunnels, tous ces instruments étant *plain vanilla*. Les instruments dérivés de taux d'intérêt sont contractés à des fins de gestion du risque de taux et sont qualifiés ou non de couverture selon la norme IFRS 9.

Couverture d'acquisition et de cession de sociétés ou de participations

La politique du Groupe consiste généralement à ne pas couvrir les montants à payer ou recevoir dans le cadre d'acquisition ou de cession de sociétés/participations. Cependant, dans certaines situations, le Groupe peut décider de couvrir certaines opérations.

Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières

Le Groupe a mis en place une politique d'achats de matières premières (*Market Risk Management* – MRM) définissant les règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers. Les acheteurs centraux négocient des contrats d'achat à terme principalement auprès des fournisseurs qui sont basés sur un indice sur les marchés financiers ou sur un *proxy*, étant précisé qu'il n'existe pas toujours d'instruments sur les marchés financiers permettant de couvrir parfaitement la volatilité des prix des principales matières premières de Danone. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux, avec le support de l'équipe Finance MRM pour la stratégie de fixation des prix.

L'impact d'une variation de prix des deux principales catégories de matières sur le coût des achats annuels du Groupe sont décrits en Note 6.7 des *Annexes aux comptes consolidés*.

Portefeuille d'instruments dérivés

Montant notionnel et en juste valeur

	Au 31 décembre					
	2024			2025		
(en millions d'euros)	Notionnel	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres	Notionnel	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres
Change opérationnel	**(2 532)**	**(16)**	**(16)**	**(2 656)**	**(10)**	**(10)**
Cash flow hedge - options de change [a]	(173)	7	7	(287)	6	6
Cash flow hedge - contrats de change à terme [a]	(2 358)	(22)	(22)	(2 363)	(17)	(17)
Non qualifié	–	–	–	(6)	–	–
Gestion des matières premières	**157**	**(3)**	**(3)**	**133**	**(3)**	**(3)**
Gestion de la dette nette	**7 821**	**(217)**	**(36)**	**9 278**	**(136)**	**(44)**
Fair value hedge	3 050	(159)	–	2 800	(146)	–
Cash flow hedge	2 602	(79)	(30)	4 285	29	(36)
Net investment hedge	270	(6)	(6)	90	(8)	(8)
Non qualifié	1 898	27	–	2 104	(10)	–
TOTAL	**5 447**	**(236)**	**(55)**	**6 755**	**(150)**	**(58)**

(a) En application d'IFRS 9, la valeur intrinsèque et la valeur temps des instruments de change opérationnel qualifiés de cash flow hedge sont comptabilisées en capitaux propres.

Informations complémentaires

Gestion du risque de change opérationnel

Montant notionnel net des instruments dérivés des principales devises couvertes

	Au 31 décembre					
	2024			2025		
(en millions d'euros)	Contrats de change à terme nets [a]	Options de change nettes [b]	Total	Contrats de change à terme nets [a]	Options de change nettes [b]	Total
(VENTE)/ACHAT DE DEVISES						
CNY [c]	(1 177)	(32)	(1 209)	(1 023)	(166)	**(1 189)**
GBP [c]	(572)	(138)	(711)	(663)	(87)	**(750)**
MXN [c]	(180)	–	(180)	(185)	–	**(185)**
CAD [c]	(159)	(37)	(196)	(127)	(55)	**(182)**
BRL [c]	(96)	–	(96)	(144)	–	**(144)**
AUD [c]	(75)	–	(75)	(101)	–	**(101)**
HKD [c]	(37)	–	(37)	(60)	–	**(60)**
PLN [c]	(61)	–	(61)	(30)	–	**(30)**
USD [c]	283	34	317	228	21	**249**
Autres [c]	(285)	–	(285)	(265)	–	**(265)**
TOTAL	**(2 358)**	**(173)**	**(2 532)**	**(2 369)**	**(287)**	**(2 656)**

(a) Part comptant du notionnel, sur la base des cours de clôture.
(b) Part comptant du notionnel, comprend les options dans et en dehors de la monnaie.
(c) Opérations libellées contre EUR ou contre d'autres devises.

Sensibilité des capitaux propres et du résultat aux variations de juste valeur

La variation de juste valeur des instruments dérivés couvrant le risque de change opérationnel, induite par une variation des taux de change, pourrait avoir les impacts suivants sur les états financiers du Groupe :

- sur les capitaux propres pour les dérivés documentés en couverture de flux de trésorerie ;
- sur le résultat pour les opérations pour lesquelles la comptabilité de couverture n'est pas appliquée.

Ces instruments et les éléments couverts ont une maturité majoritairement inférieure à un an. Par conséquent, les flux relatifs à ces instruments sont reconnus dans le compte de résultat consolidé.

Produits et charges relatifs à la comptabilisation à la juste valeur et reconnus dans le résultat de la période

Les produits et charges comptabilisés en résultat sont liés aux éléments suivants :

- la part inefficace, sur l'exercice, de la variation de juste valeur des instruments qualifiés de couverture de flux futurs : en 2025, comme en 2024, les montants ne sont pas significatifs ;
- la part efficace différée en capitaux propres lors de l'exercice précédent, des instruments qualifiés de couverture de flux futurs et recyclée en résultat au cours de l'exercice : en 2025 comme en 2024, le montant ainsi recyclé correspond à la part des couvertures enregistrée en capitaux propres au 31 décembre de l'exercice précédent, ces couvertures ayant essentiellement une maturité inférieure à un an.

Gestion du risque de change financier et de conversion sur actifs nets

Sensibilité des capitaux propres et du résultat aux variations de juste valeur

La variation de juste valeur de ces instruments dérivés induite par une variation des taux de change à la date de clôture, n'aurait pas d'impact significatif sur les capitaux propres ni sur le résultat du Groupe. Les variations de change des instruments financiers sont compensées par les variations de change constatées sur les prêts et emprunts en devises couverts ou par les variations de change constatées sur les investissements nets à l'étranger.

Gestion de la dette nette

Sensibilité des capitaux propres et du résultat aux variations de juste valeur

La variation de juste valeur des instruments de taux, induite par une variation de la courbe de taux d'intérêt prise en compte à la date de clôture, aurait un impact sur les capitaux propres et le résultat du Groupe :

- en capitaux propres pour la part efficace des instruments qualifiés de couverture de flux futurs ;
- en résultat pour la part inefficace des instruments qualifiés de couverture de flux futurs ou de couverture de juste valeur, et pour la variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture.

En 2025 comme en 2024, une variation de taux appliquée à l'ensemble de la courbe des taux d'intérêt n'a pas d'impact significatif sur les capitaux propres consolidés ni le résultat consolidé.

Produits et charges relatifs à la comptabilisation à la juste valeur et reconnus dans le résultat de la période

Les produits et charges comptabilisés en résultat sont liés à :

- la part inefficace, sur l'exercice, de la variation de juste valeur des instruments qualifiés de couverture de flux futurs ;
- la part efficace différée en capitaux propres lors de l'exercice précédent, des instruments qualifiés de couverture de flux futurs et recyclée en résultat au cours de l'exercice.

En 2025 comme en 2024, les montants correspondants ne sont pas significatifs.

Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières

Au 31 décembre 2025, le portefeuille de matières premières est composé de dérivés sur le diesel, le plastique, le lait, le sucre et le soja, conformément à la politique de gestion du Groupe et la totalité des instruments de couvertures sont qualifiés de couvertures de flux futurs.

NOTE 13.4. RISQUE DE CONTREPARTIE

Risque de contrepartie induite par la gestion des risques financiers

Identification du risque

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion financière. En effet, dans le cadre de ses activités, le Groupe a comme contrepartie des institutions financières, notamment pour gérer sa trésorerie et les risques liés aux taux de change et aux taux d'intérêt. Le non-respect par ces contreparties de l'un ou plusieurs de leurs engagements pourrait avoir des conséquences négatives sur la situation financière du Groupe.

Gestion du risque

La politique de centralisation des risques financiers et les outils de centralisation mis en place par le Groupe ainsi que la politique de minimisation et de gestion de la trésorerie excédentaire réduisent significativement l'exposition globale du Groupe.

La politique bancaire du Groupe a pour objectif d'appliquer des limites de dépôt par contrepartie et de privilégier la qualité de crédit en concentrant ses opérations auprès de contreparties de premier rang (i) dont la note de crédit est au moins dans la catégorie BBB+, (ii) disposant d'un réseau commercial international, et (iii) lui apportant des financements. Par ailleurs, pour gérer ses excédents à court terme, le Groupe souscrit majoritairement à des OPC (Organismes de Placements Collectifs) monétaires ou OPC monétaires court terme, qui ne font pas l'objet de notation de crédit. Ces OPC sont liquides et diversifiés. Les autres placements à court terme sont réalisés en application de politique bancaire du Groupe décrite ci-avant.

Enfin, dans certains pays, le Groupe peut être contraint de traiter des opérations de marché avec des banques locales pouvant disposer d'une notation de crédit inférieure.

Exposition relative aux placements à court terme

Voir Note 11.5 des *Annexes aux comptes consolidés*.

Exposition relative aux instruments dérivés

	Au 31 décembre	
(en pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre)[(a)]	2024	2025
NOTATION DE LA CONTREPARTIE (RATING STANDARD & POOR'S)		
AAA, AA et A	84 %	82 %
BBB, BB et B	16 %	18 %
Sans rating	–	–

(a) Sommes, lorsqu'elles sont positives, des justes valeurs par contrepartie, des dérivés en cours au 31 décembre.

Le Groupe souscrit des dérivés de gré à gré avec des banques de premier rang dans le cadre de conventions cadre qui prévoient de compenser les montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Ces accords de compensation conditionnels ne remplissent pas les critères de la norme IAS 32 pour compenser des instruments dérivés actifs et passifs au bilan.

Juste valeur liée au risque de contrepartie des instruments dérivés

La juste valeur liée au risque de contrepartie des instruments dérivés est calculée à partir des probabilités de défaut historiques issues des calculs d'une agence de notation de premier plan, auxquelles est appliqué un taux de recouvrement. Au 31 décembre 2025, comme au 31 décembre 2024, l'impact lié à l'ajustement requis par IFRS 13 n'est pas significatif.

NOTE 13.5. RISQUE SUR TITRES ACTIONS

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2024	2025
RISQUE SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ			
Actions propres	14.2	1 527	1 978
RISQUE SUR D'AUTRES TITRES ACTIONS			
Titres mis en équivalence	5	583	730
Actifs détenus en vue de leur cession	3, 4.2, 5.5	–	56
Autres titres non consolidés	12.2	325	278

NOTE 13.6. RÉCONCILIATION DU BILAN PAR CLASSE ET CATÉGORIES COMPTABLES

(en millions d'euros)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par les autres éléments du compte de résultat	Coût amorti	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau d'évaluation [d]
AU 31 DÉCEMBRE 2025						
ACTIFS FINANCIERS						
Autres titres non consolidés	37	241	–	278	278	1-3
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	137	–	497	634	634	1-3
Instruments dérivés - actifs [a]	90	28	–	117	117	2
Clients et comptes rattachés [b]	–	–	3 042	3 042	3 042	–
Autres actifs courants [b]	–	46	1 153	1 200	1 200	–
Prêts à moins d'un an	–	–	2	2	2	–
Fonds monétaires	2 252	–	–	2 252	2 252	1
Autres placements à court terme	–	–	2 336	2 336	2 336	2
Disponibilités	1 983	–	–	1 983	1 983	1
TOTAL	**4 499**	**315**	**7 031**	**11 845**	**11 845**	
PASSIFS FINANCIERS						
Financements [c]	2 724	–	11 695	14 419	14 647	1-2
Instruments dérivés - passifs [a]	191	72	–	263	263	2
Fournisseurs et comptes rattachés [b]	–	–	5 421	5 421	5 421	–
Autres passifs courants [b]	–	60	4 071	4 131	4 131	–
TOTAL	**2 915**	**132**	**21 187**	**24 234**	**24 462**	

(a) Instruments dérivés en gestion de dette nette.
(b) La valeur comptable constitue une estimation fiable de la juste valeur du fait du caractère de court terme.
(c) Les financements couverts par des dérivés documentés en couverture de juste valeur sont réévalués à la juste valeur par contrepartie résultat au titre du risque couvert.
(d) Niveau d'évaluation utilisé pour l'évaluation à la juste valeur.

Niveaux d'évaluation conformément à la norme IFRS 7, *Instruments financiers – information à fournir*

Niveau	Juste valeur de l'actif ou du passif concerné basée sur :
1	Prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques.
2	Données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement ou indirectement. Pour les Instruments dérivés, le Groupe utilise des techniques d'évaluation contenant des données observables sur le marché, notamment pour les *swaps* de taux d'intérêt, les achats et ventes à terme ou les options de change comme par exemple les cours de change *spot* et à terme ou la courbe de taux d'intérêt.
3	Données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

NOTE 14. ACTIONS DANONE, DIVIDENDE, RÉSULTAT PAR ACTION

NOTE 14.1. PRINCIPES COMPTABLES

Les actions DANONE détenues par la Société et des sociétés consolidées par intégration globale sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés, dans la rubrique Actions propres, pour une valeur correspondant à leur prix de revient.

NOTE 14.2. ACTIONS DANONE AUTODÉTENUES

MOUVEMENTS EN TERMES D'OPÉRATIONS ET D'UTILISATION PAR TYPE D'OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LA SOCIÉTÉ

		Mouvements de la période			
(en nombre de titres)	Situation au 31 décembre 2024	Rachats	Ventes/ Transferts	Livraison d'actions	Situation au 31 décembre 2025
Actions affectées aux opérations de croissance externe	28 559 360	–	–	–	28 559 360
Actions affectées aux plans d'actionnariat salarié	1 057 303	6 527 000	5 780 005	(702 043)	12 662 265
Actions affectées à l'annulation	–	–	–	–	–
ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ	**29 616 663**	**6 527 000**	**5 780 005**	**(702 043)**	**41 221 625**
Actions détenues par Danone Espagne	5 780 005	–	(5 780 005)	–	–
ACTIONS DÉTENUES PAR LE GROUPE	**35 396 668**	**6 527 000**	**–**	**(702 043)**	**41 221 625**

NOTE 14.3. ACTIONS DANONE EN CIRCULATION

		Au 31 décembre					
		2024			2025		
(en nombre de titres)	Notes	Composant le capital	Autodétention	En circulation	Composant le capital	Autodétention	En circulation
Au 1er janvier		**677 773 128**	**(35 901 246)**	**641 871 882**	**679 553 991**	**(35 396 668)**	**644 157 323**
Augmentation de capital	8.5	1 780 863	–	1 780 863	1 840 492	–	1 840 492
Variation des actions propres	14.2	–	504 578	504 578	–	(5 824 957)	(5 824 957)
AU 31 DÉCEMBRE		**679 553 991**	**(35 396 668)**	**644 157 323**	**681 394 483**	**(41 221 625)**	**640 172 858**

NOTE 14.4. RÉSULTAT PAR ACTION – PART DU GROUPE

Principes comptables

Le Résultat net par action correspond au ratio Résultat net – Part du Groupe ajusté du financement hybride (ajustement du résultat utilisé pour le calcul du Résultat par action du coupon dû au titre de la période présenté net d'impôts) sur Nombre d'actions. Le Nombre d'actions correspond au nombre moyen en circulation au cours de l'exercice, après déduction des actions DANONE détenues par la Société et les sociétés consolidées par intégration globale.

Le Résultat net par action après dilution (ou Résultat net dilué par action) correspond au ratio Résultat net – Part du Groupe ajusté du financement hybride sur Nombre d'actions dilué. Le Nombre d'actions dilué correspond, au Nombre d'actions augmenté de l'impact net, lorsqu'il est positif des trois éléments ci-après :

- augmentation du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de l'acquisition d'actions sous conditions de performance, en ne considérant que les actions dont les conditions de performance sont atteintes à la date de clôture ;
- augmentation du nombre moyen des *fidelity shares* attribuées aux environ 1 750 directeurs et cadres dirigeants ;
- diminution du nombre d'actions qui pourraient être théoriquement acquises. Ceci en application de la méthode dite *treasury stock* prévue par la norme IAS 33, *Résultat par action*.

Résultat par action

		Exercice clos le 31 décembre	
(en euros par action sauf nombre d'actions)	**Notes**	**2024**	**2025**
Résultat net - Part du Groupe		**2 021**	**1 825**
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts		(4)	(8)
Résultat net - Part du Groupe ajusté		**2 018**	**1 816**
NOMBRE D'ACTIONS EN CIRCULATION			
Au 1er janvier		**641 871 882**	**644 157 323**
Effets des mouvements de l'année	14.3	2 285 441	(3 984 465)
Au 31 décembre		**644 157 323**	**640 172 858**
NOMBRE D'ACTIONS MOYEN EN CIRCULATION			
■ Avant dilution		643 283 916	643 127 462
EFFETS DE LA DILUTION			
Actions sous conditions de performance et *fidelity shares*		1 152 827	2 003 083
■ Après dilution		644 436 743	645 130 545
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE, PAR ACTION			
■ Avant dilution		3,14	2,82
■ Après dilution		3,13	2,82

NOTE 14.5. DIVIDENDE

Réserves distribuables de la société mère Danone

Le montant légalement distribuable par chacune des sociétés peut différer du montant de ses bénéfices accumulés en raison (i) des retraitements effectués en consolidation sur les comptes annuels des sociétés consolidées par intégration globale ou mises en équivalence, et (ii) des lois en vigueur dans les différents pays où le Groupe exerce son activité. Dans le cas du Groupe, selon la législation française, les dividendes ne peuvent être prélevés que sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère Danone.

Paiement du dividende 2025

L'Assemblée Générale, réunie le 24 avril 2025 à Paris, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2024, soit 2,15 euros par action en numéraire.

NOTE 15. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

NOTE 15.1. PRINCIPES COMPTABLES

Autres provisions

Les Autres provisions comprennent des provisions et des subventions d'investissements.

En application de la norme IAS 37, une provision est comptabilisée lorsque le Groupe est soumis à une obligation actuelle, résultant d'un événement passé, qu'il est probable que cela donnera lieu à une sortie de ressources pour éteindre l'obligation et que le montant de cette obligation peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont classées selon leur nature en passif courant ou en passif non courant. Les provisions devant se régler dans les douze mois suivants la clôture ou liées au cycle normal de l'exploitation sont présentées en passif courant.

Pour chaque obligation, le montant de la provision comptabilisé à la clôture de l'exercice reflète la meilleure estimation du management à cette date de la sortie de ressources probable pour l'éteindre. En cas de paiement ou lorsque la sortie de ressources n'est plus probable, la provision fait l'objet d'une reprise (pour respectivement utilisation et non utilisation).

Autres passifs non courants

Les Autres passifs non courants correspondent aux passifs pour positions fiscales incertaines relatives aux impôts sur les bénéfices en application de l'interprétation IFRIC 23. Ils sont comptabilisés en fonction du caractère probable de réalisation sans tenir compte de la probabilité de non-détection par les autorités fiscales, leur évaluation doit refléter la meilleure estimation de la valeur de réalisation. Elle doit être effectuée sur la base de la valeur la plus probable ou d'une moyenne pondérée des différents scénarios.

NOTE 15.2. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET COURANTS

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Autres provisions non courantes	710	721
Autres passifs non courants [(a)]	442	449
AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS	**1 152**	**1 171**
AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS COURANTS	**186**	**215**

(a) Concernent les positions fiscales incertaines relatives aux Impôts sur les bénéfices.

NOTE 15.3. VARIATION DES AUTRES PROVISIONS NON COURANTES ET COURANTES

		Mouvements de la période						
(en millions d'euros)	Au 1er janvier 2025	Changement de périmètre	Dotation	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Écarts de conversion	Autres	Au 31 décembre 2025
Risques fiscaux, territoriaux [(a)]	108	–	16	(5)	(6)	(8)	1	105
Litiges sociaux, commerciaux et autres provisions	556	2	141	(39)	(25)	(34)	(19)	582
Provisions pour restructurations	232	–	133	(82)	(31)	(3)	(1)	249
TOTAL	**896**	**2**	**289**	**(126)**	**(61)**	**(45)**	**(19)**	**937**

(a) Concernent les risques non relatifs aux Impôts sur les bénéfices qui sont présentés en Autres passifs non courants.

La variation des Autres provisions en 2025 s'explique par les éléments suivants :

- les dotations proviennent notamment des procédures introduites contre la Société et ses filiales, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires ;
- les reprises de provisions utilisées sont effectuées lors des paiements correspondants. Les reprises de provisions non utilisées concernent principalement la réappréciation ou la prescription de certains risques. Elles concernent plusieurs provisions dont aucune n'est significative individuellement.

Au 31 décembre 2025, les provisions pour risques fiscaux, territoriaux (non relatifs aux Impôts sur les bénéfices) et pour litiges sociaux, commerciaux et autres comprennent plusieurs provisions pour risques juridiques, financiers, fiscaux et territoriaux ainsi que des provisions pour rémunération pluriannuelle accordée à certains salariés et constituées dans le cadre de la marche normale des affaires.

À cette même date, Danone juge qu'il n'est pas soumis à des risques avérés qui pourraient avoir individuellement des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

NOTE 15.4. PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Depuis 2022, un certain nombre d'actions a été intenté par des éleveurs bovins contre différents acteurs de l'industrie laitière en Espagne dont la filiale espagnole Danone SA. Les allégations des demandeurs font état d'un prétendu préjudice résultant d'un prix du lait sous-estimé. La Société Danone SA réfute fermement ces allégations et entend défendre ses intérêts dans chacune de ces procédures.

Depuis 2021, un certain nombre d'actions de groupe a été intenté aux États-Unis à l'encontre de la filiale américaine Nurture Inc. sur le fondement d'une prétendue publicité trompeuse relative à la présence de certains métaux lourds dans des produits alimentaires. Dans plusieurs actions parallèles, des demandeurs, personnes physiques, font état d'un prétendu préjudice personnel résultant de la consommation de ces produits alimentaires. La société Nurture Inc. dément formellement l'ensemble de ces allégations et réaffirme la sécurité de ses produits. Nurture Inc. défend vigoureusement ses intérêts dans chacune de ces procédures.

Aucune provision n'a été constatée à ce titre dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025, le Groupe n'étant pas à ce jour, en mesure d'établir une évaluation fiable de l'incidence potentielle de l'issue de ces procédures en cours sur ses résultats et sa situation financière.

De manière générale, des procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment de l'autorité de la concurrence et d'autres autorités de contrôle de certains pays. Des provisions sont constituées chaque fois que le paiement d'une indemnité semble probable et est quantifiable.

NOTE 16. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

NOTE 16.1. PRINCIPES COMPTABLES

Les principales parties liées sont les entreprises associées et les membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration. Danone ne constate pas d'impact significatif concernant les transactions avec les parties liées au 31 décembre 2025.

NOTE 16.2. TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les transactions avec ces sociétés se font généralement aux conditions du marché. Elles concernent principalement des *management fees* et *royalties* payés au Groupe, des prestations essentiellement de logistique et des financements. Comme en 2024, les montants relatifs à l'exercice 2025 ne sont pas significatifs.

NOTE 16.3. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ATTRIBUÉS AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Rémunérations attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif [(a)]	41,8	28,9
Rémunérations des Administrateurs	0,9	0,9
TOTAL	**42,7**	**29,8**
Valeur comptable des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice [(b)]	15,0	13,4

(a) Rémunérations fixes et variables annuelles et pluriannuelles (montant brut hors charges patronales), dont la part variable s'élève à 15,4 millions d'euros en 2025 (18,4 millions d'euros en 2024).

(b) La valeur comptable représente l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes.

Engagement de Danone relatif aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif au titre de leurs régimes de retraite

Le montant provisionné au titre du régime de retraite à prestations définies représentait l'engagement de Danone au 31 décembre 2025 conformément aux normes IFRS, soit un total de 42 millions d'euros pour les membres du Comité Exécutif. S'agissant du Directeur Général Antoine de SAINT AFFRIQUE, il ne bénéficie pas de ce régime fermé à tout nouveau bénéficiaire depuis 2003.

Prêts, garanties

En 2025, comme en 2024, aucun prêt ni garantie n'a été accordé ou constitué par la Société ou ses filiales en faveur des membres du Comité Exécutif.

NOTE 17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 12 février 2026, Danone a finalisé l'acquisition d'une participation additionnelle de 1 % dans Danone Saputo Dairy Australia Pty Ltd, portant sa détention à 51 %. Cette participation additionnelle permet à Danone d'acquérir le contrôle exclusif de l'entité, qui sera consolidée par intégration globale au premier semestre 2026. Cette opération, intervenue après la date de clôture, constitue un événement postérieur à la clôture au 31 décembre 2025, au sens de la norme IAS 10.

Danone ne transige pas sur la qualité ni sur la sécurité alimentaire. Sa priorité absolue est de garantir aux parents et aux professionnels de santé qu'ils peuvent continuer d'avoir pleinement confiance dans ses marques. Danone prend toujours les mesures nécessaires pour se conformer aux nouvelles exigences.

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

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

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre événement postérieur à la clôture significatif à la date d'arrêté des comptes consolidés au titre de la période close le 31 décembre 2025 par le Conseil d'Administration du 19 février 2026.

NOTE 18. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

	Forvis Mazars & Associés				Ernst & Young Audit			
(en millions d'euros sauf pourcentage)	2024		2025		2024		2025	
Commissariat aux comptes : certification des comptes individuels et consolidés	4,2	73 %	4,3	86 %	6,1	86 %	6,0	90 %
Certification des informations en matière de durabilité	0,6	10 %	0,6	12 %	0,2	2 %	–	– %
Autres services	1,0	17 %	0,1	2 %	0,8	12 %	0,7	10 %
TOTAL [(a)]	**5,7**	**100 %**	**4,9**	**100 %**	**7,1**	**100 %**	**6,7**	**100 %**

(a) Les honoraires facturés en devises ont été convertis en euros sur la base des taux de change annuels moyens utilisés par Danone.

En 2025, les Commissaires aux comptes de la société mère et des filiales françaises ont réalisé des services de certification des comptes individuels, consolidés et examen limité pour 2,8 millions d'euros (2,6 millions d'euros en 2024) dont 1,0 million d'euros pour Forvis Mazars & Associés (0,9 million d'euros en 2024) et 1,9 million d'euros pour Ernst & Young Audit (1,7 million d'euros en 2024).

Les travaux de certification des informations en matière de durabilité de l'exercice 2025 se sont élevés à 0,6 millions d'euros (0,7 millions d'euros en 2024) dont 0,6 million d'euros pour Forvis Mazars & Associés (0,6 million d'euros pour Forvis Mazars & Associés et 0,2 million d'euros pour Ernst & Young Audit en 2024).

Les autres services réalisés par les réseaux de Commissaires aux comptes pour la société mère et les filiales françaises se sont élevés à 0,5 millions d'euros en 2025 (1,5 millions d'euros en 2024) dont 0,1 million d'euros pour Forvis Mazars & Associés (1,0 million d'euros en 2024) et 0,5 million d'euros pour Ernst & Young Audit (0,5 million d'euros en 2024), et incluent principalement des *due diligences*, prestations fiscales et procédures convenues dans le cadre d'opérations de cessions, et des prestations fiscales d'accompagnement dans le cadre de projets de réorganisation.

Les autres services réalisés par les réseaux des Commissaires aux comptes à certaines filiales étrangères de Danone s'élèvent à 0,2 million d'euros (0,3 million d'euros en 2024) dont 0,01 million d'euros pour Forvis Mazars & Associés (0,02 million d'euros en 2024) et 0,2 million d'euros pour Ernst & Young Audit (0,3 million d'euros en 2024), et comprennent principalement des prestations fiscales de revue de documentation technique ou l'analyse technique de positions fiscales retenues par certaines filiales étrangères.

NOTE 19. EXEMPTION D'OBLIGATIONS STATUTAIRES DE CERTAINES FILIALES

Sociétés incluses dans les comptes consolidés de Danone SA de l'exercice clos le 31 décembre 2025 exerçant des options d'exemption pour cet exercice, qui doivent être mentionnées dans ces comptes consolidés conformément à la réglementation locale

Pays et exemption	Sociétés (company number)
Allemagne Option d'exemption de l'application des dispositions des Première, Troisième et Quatrième sous-sections de la Deuxième section du Troisième livre du Code de commerce allemand (HGB) conformément à l'article 264, paragraphe 3, du HGB.	Milupa GmbH
Irlande Option d'exemption de publication des comptes statutaires section 357 (1) du *Companies Act* 2014.	Nutricia Infant Nutrition Limited (384474), Nutricia Ireland Limited (106997)

DANONE
Société anonyme au capital de 170 348 620,75 euros
Siège social 59-61, rue La Fayette, 75009 Paris
552 032 534 R C S Paris

EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL
DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DU 23 AVRIL 2026

Le jeudi 23 avril 2026 à quatorze heures trente, les Actionnaires se sont réunis en Assemblée Générale Mixte à la Maison de la Mutualité, 24, rue Saint-Victor, 75005 Paris, sur première convocation du Conseil d'Administration

Gilles SCHNEPP, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration, préside la séance

---

[ ]

Le bureau, ainsi composé, désigne Laurent SACCHI, Secrétaire du Conseil d'Administration, comme Secrétaire de séance pour cette Assemblée

---

VOTE DES RÉSOLUTIONS

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende à 2,25 euros par action)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes

- constate que le bénéfice de l'exercice 2025 s'élève à 1 656 078 144 euros ,
- constate que le report à nouveau créditeur est de 5 211 750 714 euros ,

soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à 6 867 828 858 euros ,

- décide d'affecter le bénéfice distribuable ainsi obtenu comme suit
    - au dividende pour un montant de 1 533 137 587 euros ,
    - au report à nouveau pour un montant de 5 334 691 271 euros

L'Assemblée Générale décide en conséquence la mise en paiement d'un dividende de 2,25 euros par action

Le dividende mentionné ci-avant s'entend avant tout prélèvement de nature fiscale et/ou sociale susceptible de s'appliquer à l'actionnaire en fonction de sa situation propre

Le dividende versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France est de plein droit soumis à un prélèvement forfaitaire unique (PFU) sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A, 1 du Code général des impôts), ou sur option annuelle et expresse, à l'impôt sur le revenu selon le barème

progressif après un abattement de 40 % (article 200 A, 2 et 158, 3 2° du Code général des impôts) Cette option, qui est globale et qui porte sur l'ensemble des revenus dans le champ d'application du PFU, est à exercer lors du dépôt de la déclaration de revenus au plus tard avant la date limite de déclaration Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 18,6 % La partie des prélèvements sociaux relative à la CSG due sur les dividendes lorsqu'ils sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu est, à hauteur de 6,8 points, déductible du revenu imposable de l'année de son paiement (article 154 quinquies, II du Code général des impôts) Les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils, sont soumis à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas, de 3 % ou de 4 % conformément à l'article 223 sexies du Code général des impôts et peuvent également être soumis à la contribution différentielle sur les hauts revenus, à un taux correspondant à la différence entre 20% et le taux effectif d'imposition de l'ensemble des revenus du contribuable au titre de l'année considérée (sous réserve de certaines particularités, notamment pour les revenus exceptionnels), conformément à l'article 224 du Code général des impôts

Les actionnaires, quelle que soit leur situation, sont invités à se rapprocher de leur conseil fiscal habituel

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 4 mai 2026 et sera mis en paiement le 6 mai 2026

L'Assemblée Générale décide que, conformément aux dispositions de l'article L 225-210 du Code de commerce, le montant du dividende correspondant aux actions que la Société viendrait à détenir lors de la mise en paiement sera affecté au compte « report à nouveau »

Il est rappelé, conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants

Exercice	Nombre d'actions	Dividende distribué par action [(a)] *(en euros)*
2022	675 837 932	2,00
2023	677 773 128	2,10
2024	679 553 991	2,15

(a) En cas d'option pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, dividende éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3 2° du Code général des impôts, applicable sous certaines conditions

Cette résolution a été adoptée à la majorité

Extrait certifié conforme

Gilles SCHNEPP
Président du Conseil d'Administration