



– ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2024 –

25 avril 2024

RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉCRITES DES ACTIONNAIRES

Dans le cadre de son Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2024, Danone a reçu 40 questions écrites d'actionnaires conformément aux articles L. 225-108 et R. 225-84 du Code de commerce.

Le présent document, mis en ligne sur le site Internet de la Société conformément aux dispositions légales, comporte les réponses à toutes ces questions.

- QUESTIONS DU FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE -

ENVIRONNEMENT

Question 1

- a) Pourriez-vous rappeler vos objectifs de décarbonation à horizon court, moyen et long termes sur vos trois scopes (en valeur absolue et en intensité) ? Pour chacun de vos objectifs, explicitez les principales actions prévues permettant d'atteindre ces objectifs (merci de préciser le pourcentage de contribution à l'objectif de chaque action). Quelle est la part dédiée aux émissions négatives (absorption et stockage...), aux émissions évitées ou encore aux crédits carbone dans votre stratégie (à distinguer de vos objectifs de décarbonation) ?

Les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Danone à court terme (2030), tels que validés par la SBTi, sont les suivants :

- Réduire les émissions absolues de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 (énergie et industrie) de 46,3 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020 ;
- Réduire de 42 % d'ici 2030, par rapport à l'année de référence 2020, les émissions absolues de gaz à effet de serre de scope 3 (énergie et industrie) provenant des biens et services achetés, des émissions liées à l'énergie amont, du transport et de la distribution amont, des déchets générés par les opérations, du transport et de la distribution aval et du traitement de fin de vie des produits vendus ; et
- Réduire de 30,3 % les émissions absolues de gaz à effet de serre des scopes 1 et 3 FLAG (Forest, Land and Agriculture) d'ici à 2030 par rapport à l'année de référence 2020.

Comme indiqué dans son Document d'Enregistrement Universel 2023, Danone a déposé en novembre 2023 une mise à jour de ses objectifs court terme auprès du SBTi, afin de prendre en compte la déconsolidation en juillet 2023 de ses activités EDP Russie. Cette mise à jour modifie l'objectif de réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 (énergie et industrie). La présente réponse prend en compte l'objectif mis à jour par Danone et validé par le SBTi en avril 2024.

La stratégie de réduction des émissions de Danone, de 21,9 Mt CO₂e en 2020 à 14,3 CO₂e en 2030, pour atteindre ces objectifs scientifiques à court terme repose sur huit programmes :

- Augmenter l'efficacité énergétique et passer à l'énergie renouvelable (0,5 Mt CO₂e, soit environ 5%) ;
- Produire le lait de Danone de manière durable (1,9 Mt CO₂e, soit environ 21%) ;
- S'approvisionner de manière durable en ingrédients (2,4 Mt CO₂e, soit environ 27%) ;
- Transformer les emballages de Danone de manière durable (1,2 Mt CO₂e, soit environ 13%) ;
- Améliorer la logistique de Danone (0,8 Mt CO₂e, soit environ 9%) ;
- Aider les sous-traitants de Danone à se décarboner (0,8 Mt CO₂e, soit environ 9%) ;
- Développer des produits durables pour les consommateurs (1,4 Mt CO₂e, soit environ 16%) ; et
- Engager dans la chaîne de valeur de Danone (transverse).

Ces 8 programmes sont présentés de façon synthétique pages 179 et 180 dans le Document d'Enregistrement Universel 2023, et de façon détaillée dans le Plan de Transition Climat de Danone, téléchargeable (en anglais) [ici](#).

Les 9 Mt CO₂e de réductions présentées ci-dessus s'entendent par rapport à une année de référence 2030, pour lesquelles les émissions estimées en l'absence de plans d'action de décarbonation seraient de 23,3 Mt CO₂e, comme présenté dans le Plan de Transition Climat de Danone.

Les objectifs d'atteinte de zéro émission nette de gaz à effet de serre de Danone à long terme (2050), tels que validés par la SBTi en avril 2024, sont les suivants :

- Énergie et industrie : réduire de 90% d'ici à 2050, par rapport à l'année de référence 2020, les émissions absolues de gaz à effet de serre des scopes 1, 2 et 3 provenant des biens et services achetés, des émissions liées à l'énergie amont, du transport et de la distribution amont, des déchets générés par les opérations, du transport et de la distribution aval et du traitement de fin de vie des produits vendus ;
- FLAG (Forest, Land and Agriculture) : réduire de 72 % d'ici à 2050 par rapport à l'année de référence 2020 les émissions absolues de gaz à effet de serre des scopes 1 et 3.

Ces objectifs incluent la neutralisation des émissions résiduelles d'ici à 2050. Danone suivra les lignes directrices de la SBTi en ce qui concerne :

- Les réductions des émissions au sein de la chaîne de valeur afin d'atteindre des niveaux d'émissions résiduelles compatibles avec un scénario 1,5 °C d'ici à 2050 au plus tard ;
- La réduction des émissions au-delà de la chaîne de valeur pour contribuer à l'effort de décarbonation mondial pendant la période de transition ; et
- La neutralisation (ou « absorption ») de toutes les émissions résiduelles à partir de 2050.

Depuis 2011, Danone est associé des Fonds Livelihoods, qui mettent en œuvre des projets de compensation incluant la restauration des mangroves, l'agroforesterie, et des chaînes d'approvisionnement durables, et s'est engagé à y investir un montant total de 68,8 millions d'euros. À ce jour, ses investissements sur ces projets ont permis de capter ou d'éviter 2,1 millions de tonnes d'émissions de CO₂e. Forte de cette expérience, Danone va s'appuyer sur ces réalisations pour neutraliser ses émissions résiduelles d'ici à l'horizon 2050.

b) Pourriez-vous associer un montant d'investissement nécessaire à chacune des principales actions déployées sur l'ensemble des trois scopes ? Merci de préciser l'horizon de temps couvert par ces investissements.

Le plus souvent, l'information attendue ici est différente du montant de CAPEX/OPEX alignés avec la taxonomie européenne qui concerne seulement les investissements dans vos activités durables et non ceux pour l'ensemble de votre plan de décarbonation.

Au 31 décembre 2023, le Groupe a projeté dans ses plans d'affaires les hypothèses relatives aux impacts de la feuille de route Danone Impact Journey communiquée le 22 février 2023. La mise en œuvre de ces effets dans les tests de dépréciation n'a pas mis en évidence de perte de valeur complémentaire pour l'exercice 2023 tel que décrit en Note 11.3 des Annexes aux comptes consolidés.

En 2023, le Groupe n'a pas identifié d'effets significatifs des engagements pris sur la valeur de ses actifs corporels. En particulier, la mise en œuvre des plans d'actions nécessaires pour adapter les outils de production ne remet pas en cause leur durée d'utilisation.

Nous ne communiquons pas actuellement, au niveau de Danone, les montants investis spécifiquement sur la sustainability, et en particulier sur les initiatives de décarbonation. En effet, notre démarche ESG est intrinsèquement liée à nos activités commerciales : dans ce cadre, nous ne distinguons pas les enveloppes d'investissement. Dans la mesure où nos démarches de durabilité sont intimement liées aux stratégies de nos marques et activités, nous développons nos plans de manière intégrée. Par exemple, nos plans de développement de la catégorie produits laitiers en Espagne nous conduisent à mettre en avant les avantages de cette catégorie dans l'alimentation (notamment en matière d'apport protéiniques). Dans ce contexte, nous avons mené une étude en partenariat avec les pouvoirs publics qui a permis de démontrer les bénéfices des produits laitiers, et des yaourts en particulier, dans le cadre d'une alimentation saine. Nous avons également pu démontrer que les yaourts sont une des sources de protéines et de calcium les plus performantes en termes d'apports protéiniques d'un point de vue émissions de carbone. Les investissements liés à cette démarche, opex et capex, nous permettent ainsi d'améliorer la perception de notre catégorie et de nos marques, mais également de progresser dans la démarche de décarbonation de nos activités (déploiement d'agriculture régénératrice, pour ne citer qu'un exemple).

Seule exception à cette règle, nous avons récemment dévoilé que Danone France a investi plus de 40 millions d'euros dans la transition agroécologique depuis 2016 dans le cadre de son engagement pour l'avenir de l'agriculture française. Cette somme a été déployée dans le cadre de plusieurs initiatives :

- Aide à l'installation : 100% de nos zones de collecte de lait en France bénéficient de conventions « Jeunes Agriculteurs » pour favoriser leur installation.
- Agriculture régénératrice : près de 60% de nos agriculteurs partenaires français sont engagés dans la transition vers l'agriculture régénératrice à fin 2023, avec un objectif de 100% d'ici 2025.
- Développement des filières : Danone poursuit ses engagements pionniers pour construire des filières pérennes.

c) Sur quel(s) scénario(s) de référence votre stratégie de décarbonation est-elle basée (sur les trois scopes) ? Est-elle alignée sur un scénario 1,5 °C ? Est-elle validée par un tiers indépendant (SBTi, ACT-ADEME...) ? Merci d'indiquer le nom du ou des scénario(s) et la ou les organisation(s) de référence (par exemple, AIE, GIEC, etc.).

Nos objectifs de décarbonation basés sur la science à l'horizon 2030 sont alignés avec un scénario 1,5°C sur les scopes 1, 2, 3, aussi bien pour les émissions énergie et industrie que pour les émissions FLAG, et sont validés par la SBTi.

De la même façon, nos objectifs de zéro émissions nettes basés sur la science à l'horizon 2050 sont alignés avec un scénario 1,5°C sur les scopes 1, 2, 3, aussi bien pour les émissions énergie et industrie que pour les émissions FLAG, et viennent d'être validés par la SBTi.

Question 2

La prise en compte des risques, impacts, dépendances et opportunités liés à la biodiversité dans les activités des entreprises (internes, chaîne d'approvisionnement, produits, services aux clients...) est encore insuffisante. Mais le contexte et les outils (TNFD, SBTN, GRI...) progressent et les pratiques aussi. Si ce sujet peut apparaître comme peu matériel pour certains secteurs, nous pensons néanmoins qu'il mérite analyse de la part de tous.

- a) Avez-vous réalisé un travail d'évaluation, de suivi et de réduction de vos dépendances et de vos risques, d'une part, de votre empreinte, d'autre part, mais aussi de vos opportunités (investissement dans des projets à impact net positif sur la nature, services en faveur de la biodiversité, etc.) en lien avec la biodiversité et la nature ? Cette évaluation est-elle à jour et couvre-t-elle bien l'ensemble de votre chaîne de valeur (opérations directes, amont et aval) ? Dans le cas où celle-ci ne couvrirait

qu'une partie de votre chaîne de valeur, envisagez-vous d'étendre le périmètre de cette évaluation ? Si non, pourquoi ?

Danone identifie les risques sur l'environnement notamment dans le cadre de l'établissement de son plan de vigilance. Danone collabore avec des parties prenantes externes et internes ce qui lui permet d'apporter une contribution aux débats et enjeux liés aux questions sociales, sociétales et environnementales. Nous travaillons avec un ensemble de parties prenantes, variées et multi-sectorielles : parmi elles, les plateformes liées à l'agriculture, à la biodiversité et aux forêts avec par exemple One Planet Business for Biodiversity (OP2B), Science Based Targets for Nature (SBTN) ou encore la Sustainable Agriculture Initiative (SAI). Nous travaillons également avec des ONG telles que l'Environmental Defense Fund (EDF) ou le Global Methane Hub (GMH). Danone participe également à une multitude de groupes de réflexion et de forums de discussion dont SBTi, WWF, Ellen MacArthur Foundation, Consumer Goods Forum...

Danone a également publié sa feuille de route en matière de développement durable, le Danone Impact Journey ainsi que son Climate Transition Plan. La biodiversité est un élément clé de la feuille de route de Danone en matière de développement durable, construit sur 3 piliers : (i) la santé, (ii) la nature, (iii) les personnes et les communautés. Les priorités vont de la promotion de régimes alimentaires sains et flexibles à la transition vers des modèles d'agriculture régénératrice qui préservent la biodiversité animale et végétale, en passant par la protection et la préservation des bassins versants et notre engagement à mettre fin à la déforestation, qui joue un rôle dans la préservation de la biodiversité.

- b) Publiez-vous les résultats de ce travail ? Dans le cas contraire, envisagez-vous de le publier ? Veuillez justifier votre réponse. Envisagez-vous de vous appuyer sur des cadres volontaires tels que la TNFD, le SBTN, le GRI101... pour rendre compte des risques et opportunités liés à la nature ?

Nos engagements autour de la biodiversité sont également inscrits dans nos différentes politiques ([notre Water Policy](#), notre [Forest Policy](#) ou encore notre [Regenerative Agriculture policy](#) par exemple) dans lesquelles nous publions des engagements et des actions ainsi que des cadres relatifs à la biodiversité. De plus, nous publions également les résultats dans le CDP, qui nous a attribué en février 2024, pour la cinquième année consécutive, la note « AAA » pour notre leadership en matière de performance environnementale. Parmi les 21 000 entreprises évaluées en 2023, Danone est l'une des 10 entreprises seulement à avoir obtenu un « A » dans chacun des trois domaines environnementaux étudiés par le CDP.

Également, à travers la marque Alpro, nous sommes l'une des 17 entreprises mondiales à piloter le cadre du Science Based Targets Network for Nature (SBTN) après avoir soutenu le développement des méthodes, outils et orientations du SBTN. Le SBTN, qui rassemble des entreprises de premier plan dans les secteurs agroalimentaire et de la distribution, se veut être une première étape pour préparer les entreprises à définir les premiers objectifs scientifiques pour la nature.

Enfin, Danone a rejoint le forum de la Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), en participant à une étude pilote visant à soutenir le développement de la première version bêta du cadre mondial de la TNFD pour la gestion des risques liés à la nature et les informations à fournir.

- c) Publiez-vous ou envisagez-vous de publier des indicateurs quantitatifs pour rendre compte des risques et des opportunités que la biodiversité fait courir ou offre à votre société (valeur des actifs, passifs, revenus et dépenses considérées comme vulnérables aux risques liés à la nature, CAPEX, financements ou investissements consacrés aux opportunités liées à la nature...) ? Si oui, lesquels et vous fixez-vous des objectifs ? Justifiez le choix de ces indicateurs. Si non, pourquoi ?

Le Danone Impact Journey représente une sélection des priorités clés où nous pouvons avoir le plus grand impact grâce à notre portefeuille. Bien que la biodiversité ne soit pas explicitement mentionnée, elle est clairement un élément clé de plusieurs priorités que nous avons définies, depuis la promotion d'une alimentation saine, mais aussi la transition vers des modèles d'agriculture régénératrice qui préservent la biodiversité animale et végétale, jusqu'à la protection et la préservation des bassins versants ainsi que notre engagement à mettre fin à la déforestation qui joue évidemment un rôle dans la préservation de la

biodiversité. Nous soutenons également l'évolution des normes en matière de biodiversité et de protection de la nature : Danone fait partie du forum TNFD (Task Force on Nature-Related Financial Disclosures) et Alpro a été le pionnier du SBTN, une initiative scientifique visant à fixer des objectifs pour la protection de la nature.

Notre démarche ESG est intrinsèquement liée à nos activités commerciales : dans ce cadre nous ne distinguons pas actuellement les enveloppes d'investissement. Dans la mesure où nos démarches de durabilité sont intimement liées aux stratégies de nos marques et activités, nous développons nos plans de manière intégrée.

Question 3

a) Quelle est la place de l'économie circulaire dans la stratégie de l'entreprise ?

Danone s'engage depuis longtemps à promouvoir une approche circulaire des emballages. Cela est illustré par sa participation à la création du premier système de Responsabilité Elargie du Producteur (EPR, Eco-Emballages, désormais Citeo) en France en 1992, ainsi que par le leadership d'évian en devenant la première marque à utiliser du PET recyclé 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 de 2018, piloté par l'EMF. Depuis, Danone s'efforce de tendre vers ses objectifs et de plaider en faveur d'une transition mondiale collective vers un système d'emballages circulaire et bas carbone, avec 3 objectifs primordiaux inscrits dans sa stratégie de développement durable, le Danone Impact Journey, intégré dans les stratégies de nos marques et de nos activités commerciales :

- Concevoir des emballages pour qu'ils soient 100 % réutilisables, recyclables, compostables d'ici 2030 ;
- Réduire de moitié la consommation de plastiques vierges issus de ressources fossiles d'ici 2040, et de 30 % d'ici 2030, par rapport à l'année de référence 2020 (excluant EDP Russie), en accélérant le réemploi et le recyclage ; et
- Soutenir le développement de systèmes efficaces de collecte pour récupérer autant de plastique que Danone en utilise, d'ici 2040.

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.

En termes de décarbonation, le packaging représente 14% des émissions de gaz à effet de serre de Danone et fait partie du scope 3 NON-FLAG. Les principaux leviers de réduction pour contribuer à nos objectifs SBTi pour 2030 et à notre ambition Net Zero d'ici 2050 sont :

- L'utilisation de matériaux recyclés ;
- L'optimisation de nos emballages par l'élimination d'éléments non nécessaires ou d'allègements ;
- L'augmentation de l'offre d'emballages réutilisables ; et
- L'engagement de notre chaîne de valeur par le biais de nos fournisseurs.

Nous détaillons les actions mises en place pour atteindre ces objectifs au point c).

b) Quels sont les risques identifiés par l'entreprise liés aux ressources, les coûts induits et le montant des CAPEX et OPEX en faveur de l'économie circulaire ?

Selon la Fondation Ellen MacArthur, bien que l'économie circulaire puisse impliquer un coût initial de transformation, ce modèle circulaire représente une opportunité majeure pour créer de la valeur, générant de la croissance et des emplois, tout en préservant les ressources naturelles et en réduisant l'impact environnemental.

Depuis 2018, Danone a démontré des progrès tangibles dans des domaines clés tels que la réduction du plastique vierge, la réutilisation, et les taux de recyclabilité et de contenu recyclé dans ses emballages. Les progrès technologiques et leur échelle nous rendent confiants sur la réalisation de cette transformation.

Néanmoins, Danone s'est heurté à des obstacles systémiques, allant du sous-développement des infrastructures de réutilisation, de collecte et de recyclage, à la rareté des matériaux recyclés. Pour les surmonter, une action collective est nécessaire à tous les niveaux de la chaîne de valeur, impliquant les entreprises, les décideurs politiques (notamment au travers de la réglementation), les distributeurs, les services de collecte des déchets et les consommateurs.

Ainsi, plusieurs éléments sont nécessaires pour accélérer la transition :

- Une réglementation robuste et uniformisée, incluant des systèmes de responsabilité élargie des Producteurs (EPR) et/ou des systèmes de consigne pour les bouteilles, et propre à supprimer toute distorsion de concurrence ;
- Des subventions pour accompagner les entreprises dans leur transition vers une économie circulaire ;
- Le développement d'infrastructures de collecte, de réutilisation et de recyclage, ainsi que la création de chaînes d'approvisionnement pour la réutilisation dans certains marchés ;
- De nouvelles technologies de recyclage à développer dans le but d'améliorer le recyclage des emballages et matériaux difficiles à recycler ;
- Des signaux de marchés alignés pour favoriser la réutilisation et le recyclage ; et
- Des solutions pour encourager l'engagement des consommateurs, notamment en ce qui concerne la réutilisation et le recyclage.

C'est pourquoi, depuis 2020, Danone plaide avec le Fonds Mondial pour la Nature (WWF) et la Fondation Ellen MacArthur (EMF) en faveur d'un Traité mondial 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. Danone fait également partie des signataires de la lettre de CDP aux gouvernements appelant à une divulgation obligatoire des données sur le plastique dans le cadre du Traité mondial. Tout cela dans le but de faire progresser l'industrie, harmoniser les règles du jeu pour tous les acteurs concernés et à instaurer un environnement équitable.

Au 31 décembre 2023, le Groupe a projeté dans ses plans d'affaires les hypothèses relatives aux impacts de la feuille de route Danone Impact Journey, y compris les ambitions en termes d'économie circulaire. La mise en œuvre de ces effets dans les tests de dépréciation n'a pas mis en évidence de perte de valeur complémentaire pour l'exercice 2023.

Notre démarche ESG est intrinsèquement liée à nos activités commerciales : dans ce cadre nous ne distinguons pas actuellement les enveloppes d'investissement. Dans la mesure où nos démarches de durabilité sont intimement liées aux stratégies de nos marques et activités, nous développons nos plans de manière intégrée.

- c) Quelles sont les actions clés mises en place par l'entreprise pour circulariser son modèle d'affaires ?
Quelle part du chiffre d'affaires cela représente-t-il ?

Danone met en place des plans d'actions pour atteindre ses engagements dans chaque pays où il est présent, en suivant les principes dictés par la hiérarchie de gestion des déchets, soutenue notamment par la Fondation Ellen MacArthur dans le cadre de la Nouvelle Économie des Plastiques, la Directive européenne sur les plastiques à usage unique, et le Règlement européen à venir sur les Emballages et les déchets d'emballages (PPWR pour son acronyme anglais).

Ces plans d'action reposent sur trois objectifs principaux :

1. Réduire l'utilisation d'emballages ;
2. Améliorer la circularité des emballages qui ne peuvent pas être éliminés ; et
3. 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.

1. Réduire l'utilisation des emballages

Résultat clé : Réduction absolue de 8% de l'usage d'emballages plastiques entre 2018 et 2023 (excluant EDP Russie)

- En éliminant les emballages plastiques problématiques ou superflus (ex : élimination totale des cuillères en plastique en Europe en 2023, élimination des manchons sur les produits Danacol et Actimel en Europe, réduisant au total 1000 tonnes de plastique) ;
- En remplaçant les emballages plastiques par des matériaux alternatifs (ex : eau minérale en bouteilles en verre et canettes métalliques) ; et
- En réduisant les emballages grâce à une approche d'éco-conception qui inclut l'allègement et l'optimisation du design de ses produits (ex : les principales marques d'eau de Danone en Europe, ont réduit le poids de leurs bouteilles de 1,5 litres de plus de 10 % depuis 2019).

2. Améliorer la circularité des emballages qui ne peuvent pas être éliminés

Résultats clés :

- *En 2023, 84% des emballages sont réutilisables, recyclables ou compostables.*
- *Réduction de 16% de l'utilisation d'emballages plastiques vierges issus de ressources fossiles entre 2018 et 2023 (excluant EDP Russie) ; et une réduction de 3% entre 2020 et 2023 (excluant EDP Russie).*
- *14,6% de matériaux recyclés en moyenne dans ses emballages plastiques (contre 11,9% en 2022),*
- *23,8% de PET recyclé (rPET) utilisé en moyenne par la Catégorie Eaux (21% en 2022) et 31,3% dans les pays où les normes et les réglementations locales le permettent (contre 26,4% en 2022)*
- En s'engageant à développer des modèles de réemploi (ex : 50% des volumes d'eau de Danone sont vendus dans des emballages réutilisables principalement des bonbonnes d'eau réutilisables des marques Bonafont (Mexique), AQUA (Indonésie) et Hayat et Sirma (Turquie) ;
- En contribuant activement à la co-construction de l'avenir du réemploi (ex : collaboration avec CITEO sur le programme ReUse ; la fondation de la Coalition Défi Vrac en 2023 avec des entreprises telles que Bel, Lesieur et Famille Michaud) ;
- En concevant ses emballages afin d'assurer leur recyclage (ex : application de critères d'éco-conception aux bouteilles de Badoit, passant d'un PET vert à transparent pour favoriser le recyclage en circuit fermé) ; et
- En réduisant les emballages vierges issus de ressources fossiles en utilisant des matériaux recyclés provenant de sources gérées de manière responsable (ex : depuis fin 2021, les principales marques d'eau de Danone disposent toutes d'au moins un format en matériaux 100 % recyclés dans les pays où cela est autorisé ; lancement de pots contenant 30% de PET recyclé en France et en Belgique).

3. 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.

Résultat clé : En 2023, 58 % du plastique mis sur le marché par le Groupe a été récupéré (contre 56% en 2022).

- En co-construisant et co-finançant des systèmes de collecte pour récupérer autant que ce que nous utilisons (ex : co-financement de la collecte par le biais de redevances de Responsabilité Elargie des Producteurs) ;
- Dans les marchés où le taux de rejet dans la nature est élevé, en plus de soutenir la Responsabilité Elargie des Producteurs, Danone a volontairement investi dans des fonds d'impact et accordé des subventions pour surmonter les obstacles structurels au cours de la phase de transition et conçu des projets 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 tout en réduisant les rejets dans la nature (ex : projets de recyclage inclusifs de Danone Ecosystem en partenariat avec Danone ; un investissement de 30 millions de \$ dans Circulate Capital Ocean Fund pour des projets en Indonésie et au Mexique) ;
- En utilisant des matériaux recyclés afin de promouvoir une économie orientée vers la réutilisation permettant de stimuler les investissements dans des infrastructures de collecte et de recyclage (ex : 25% de PET recyclé en moyenne en 2020 sur les eaux et un objectif de 50% d'ici 2025 dans les pays où les normes et réglementations locales le permettent).

SOCIAL

Question 4

En France, la loi « Climat et résilience » du 22 août 2021 et l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la transition écologique et le dialogue social du 11 avril 2023 ont étendu les prérogatives environnementales du CSE et renforcé le rôle des représentants de proximité.

- a) Au cours des douze derniers mois, quelles initiatives sont susceptibles d'illustrer significativement une évolution dans le fonctionnement de ces instances au sein de votre groupe suite à ces dispositions ?

Dans le cadre de nos instances de dialogue social internationales et locales, les sujets des risques environnementaux et de la stratégie de Danone dans ce domaine sont régulièrement abordés et discutés avec les partenaires sociaux. Notamment en 2023, cela a fait l'objet d'une présentation et d'un débat au CIC (Comité d'Information et de Consultation, i.e. Comité annuel mondial de dialogue avec les syndicats de Danone) en lien avec le Plan de Vigilance de l'entreprise. Des échanges similaires sont également portés par le Comité de Groupe France, instance annuelle réunissant les syndicats français de Danone. Plus régulièrement, le « Danone Impact Journey » et son volet « Nature » sont présentés et discutés comme une partie intégrante de la stratégie et des plans d'action de Danone. Les indicateurs relatifs à la décarbonation de l'impact de l'entreprise, et à l'économie circulaire sont notamment partagés avec les instances.

- b) Dans le cadre de ces nouvelles prérogatives, la formation et l'expertise des partenaires sociaux sont fondamentales. Avez-vous développé récemment ou avez-vous prévu dans un proche avenir des programmes spécifiquement dédiés aux partenaires sociaux pour renforcer leur expertise en matière environnementale qui aillent au-delà des obligations légales ?

L'effort de formation aux questions environnementales concerne tous les salariés de Danone, y compris les partenaires sociaux. Un module de formation en ligne couvrant le Danone Impact Journey a été déployé largement en 2023 et il est disponible pour tous les nouveaux salariés de Danone. En 2024, un module plus approfondi sur les sujets de la Durabilité et des Droits Humains (« Sustainability and Human Rights ») sera déployé et obligatoire pour tous les salariés de Danone. Il est à noter que le champ des droits humains inclut des droits relatifs à l'environnement comme l'accès à l'eau ou la qualité de l'air. Également, Danone a annoncé le 15 mars dernier le lancement de « Danskills », un programme de formation mondial innovant, qui poursuit deux objectifs prioritaires : former l'ensemble de ses 100 000 collaborateurs aux métiers du futur et attirer les talents de demain. Concrètement, ce programme :

- Sera déployé dans les 55 pays où Danone est implanté et ouvert à tous les salariés sans distinction de qualification, de métier ou d'âge ;
- Sera matérialisé par l'engagement de Danone de réallouer 1 million d'heures de formation chaque année sur les métiers d'avenir dès 2024 ; et
- A vocation à être étendu aux partenaires externes clés de Danone pour engager l'ensemble de son écosystème dans les transitions numérique, écologique et alimentaire.

Au total, Danone estime devoir consacrer un budget de 100 millions d'euros à la formation de ses salariés aux métiers de demain, d'ici à 2030.

- c) Les accords-cadres internationaux sont des dispositifs qui renforcent la qualité des relations sociales au sein d'un groupe. Votre groupe dispose-t-il d'un accord-cadre qui dépasse le périmètre de l'Union européenne ? Si oui, comment y avez-vous intégré la question de la transition écologique et, plus largement, les questions environnementales ? Si non, un tel projet est-il envisagé ? Dans tous les cas, sur vos cinq principaux marchés géographiques en dehors de la France, pouvez-vous lister des initiatives majeures faisant ressortir un renforcement récent de l'implication des partenaires sociaux dans la politique environnementale de l'entreprise ?

Danone a une longue histoire de signature d'accords-cadres internationaux avec l'UITA, la Fédération Internationale des syndicats de l'agro-alimentaire. Depuis 1989, Danone a signé 9 accords-cadres

internationaux avec l'UITA, et anime un dialogue permanent sur les sujets qui nourrissent le dialogue social. Des discussions ont lieu régulièrement sur le thème de l'environnement, notamment en ce qui concerne l'impact de la transition climatique sur les métiers et les compétences. Il est probable que ces travaux aboutissent à un accord dans l'avenir.

Question 5

- a) Pour chacun des cinq derniers exercices, pouvez-vous indiquer, d'une part, le nombre d'actions rachetées (précisez aussi le nombre d'actions en contrats de liquidité) et, d'autre part, le nombre d'actions créées, ainsi que le nombre de titres auto-détenus au début et à la fin de chaque année ? Pour chacun de ces exercices, pouvez-vous ventiler : le nombre d'actions annulées ; le nombre d'actions allouées au titre d'actions de performance (ainsi que le nombre de bénéficiaires et leur proportion par rapport à l'ensemble des salariés du groupe) ; le nombre d'actions distribuées dans le cadre d'opérations d'actionariat salarié (ainsi que le nombre de salarié.e.s éligibles, le nombre de bénéficiaires effectifs et leurs proportions par rapport à l'ensemble des salariés du groupe) ; autres utilisations (en précisant le détail) ? Pour vous aider à répondre, il est possible de remplir le tableau en [Annexe 2](#).

Vous trouverez ci-dessous le détail des opérations sur le capital social au cours des cinq derniers exercices ainsi que le capital social au 31 décembre 2023.

Opérations sur le capital social au cours des cinq derniers exercices et capital au 31 Décembre 2023					
Date de constatation de l'opération	Actions créées / (annulées) lors de l'opération <i>(Nombres d'actions)</i>	Nature de l'opération	Montant nominal de l'opération <i>(en €)</i>	Montant du capital après l'opération <i>(en €)</i>	Actions composant le capital après l'opération <i>(Nombres d'actions)</i>
16 mai 2019	1 018 400,00	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	254 600,00	171 518 400,00	686 073 600,00
24 juillet 2019	27 355,00	Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	6 838,75	171 525 238,75	686 100 955,00
26 septembre 2019	19 851,00	Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	4 962,75	171 530 201,50	686 120 806,00
22 juillet 2020	508 794,00	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	127 198,50	171 657 400,00	686 629 600,00
18 mai 2021	1 010 400,00	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	256 000,00	171 910 000,00	687 640 000,00
23 septembre 2021	42 489,00	Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	10 622,25	171 920 622,25	687 682 489,00
28 avril 2022	-13 158 315,00	Réduction du capital par annulation d'actions	3 289 578,75	168 631 043,50	674 524 174,00
17 mai 2022	1 263 426,00	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	315 856,50	168 946 900,00	675 787 600,00
22 septembre 2022	50 332,00	Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	12 583,00	168 959 483,00	675 837 932,00
12 mai 2023	1 582 068,00	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	385 517,00	169 355 000,00	677 420 000,00
13 juin 2023	353 128,00	Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	88 282,00	169 443 282,00	677 773 128,00
Capital social au 31 Décembre 2023				169 443 282,00	677 773 128,00

Vous trouverez ci-dessous le détail des opérations de rachat d'actions et d'attribution d'actions de performance et d'actions sans condition de performance mais avec condition de présence (*Fidelity shares*).

	2023	2022	2021	2020	2019
Nombre d'actions rachetées	-	-	13.158.315 (*)	-	-
Nombre d'actions rachetées en contrats de liquidité	-	-	-	-	-
Nombre d'actions créées (dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés)	1.935.196	1.313.758	1.052.889	508.794	1.065.606
Nombre d'actions d'auto-contrôle à la fin de chaque année	35.901.246	36.230.001	49.591.599	36.833.690	37.249.539
Nombre d'actions annulées	-	13.158.315 (*)	-	-	-
Actions allouées au titre d'actions de performance (Group Performance Shares)					
Nombre d'actions allouées	1.243.015	1.228.602	836.468	750.484	578.923
Nombre de bénéficiaires	1.952	1.765	1.497	1.570	1.450
Actions allouées au titre d'actions soumises à une condition de présence (Fidelity Shares)					
Nombre d'actions allouées	556.379	522.916	-	-	-
Nombre de bénéficiaires	1.900	1.700	-	-	-

(*) Voir la réponse à la question c) ci-dessous pour plus d'information sur ces opérations.

En outre, depuis 2019 et dans le cadre du programme « Une Personne, Une Voix, Une Action », Danone 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 en 2019. Depuis 2021, une attribution complémentaire est réalisée chaque année au bénéfice des nouveaux salariés.

Enfin, s'agissant des actions souscrites dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés :

- Danone réalise tous les ans 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 »). En 2023, l'augmentation de capital réservée aux salariés de Danone en France adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise a représenté 1.582.068 actions et un montant total de 56 052 669,24 euros (dont un nominal de 395 517 euros).
 - Danone réalise également régulièrement des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe. En 2023, une augmentation de capital a ainsi été réalisée au bénéfice des salariés de 49 pays dans lesquels Danone opère, représentant 353.128 actions et un montant total de 12 511 325,04 euros (dont un montant nominal de 88 282 euros).
- b) Dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, et lorsque cela s'avère pertinent, comment « neutralisez-vous » les effets des titres auto-détenus ou annulés pour le calcul de l'atteinte des objectifs ?

Les actions auto-détenues ne sont pas éligibles au dividende et les critères de performance applicables aux actions de performance ne sont pas sensibles au stock d'actions auto-détenues.

- c) Quels montants d'investissements (R&D et capex) avez-vous réalisés au cours des 5 derniers exercices (année par année) ? Quels montants de capital avez-vous rachetés et annulés sur la même période ? Pour vous aider à répondre, il est possible de remplir le tableau en Annexe 3. Dans le cadre de l'approche globale du partage de la valeur, dimensionnez-vous le montant alloué aux rachats d'actions au regard du montant des investissements – en particulier ceux dédiés à la transition écologique – effectués par l'entreprise (élément indispensable à la création de valeur et à la pérennité de l'entreprise) ? Si oui, avez-vous des règles en la matière ? Si non explicitez la raison vous conduisant à ne pas considérer les investissements dans le cadre de la fixation des montants de rachats d'actions ?

En 2023, les investissements industriels (Capex) se sont élevés à 847 millions d'euros. Historique des 5 dernières années :

- 2023 : 847 millions d'euros
- 2022 : 873 millions d'euros
- 2021 : 1 043 millions d'euros
- 2020 : 962 millions d'euros
- 2019 : 951 millions d'euros

En parallèle, les frais de Recherche & Développement se sont élevés à 398 millions d'euros en 2023 (isolés des coûts des produits vendus, frais sur vente et frais généraux). Historique des 5 dernières années :

- 2023 : 398 millions d'euros
- 2022 : 339 millions d'euros
- 2021 : 338 millions d'euros
- 2020 : 323 millions d'euros
- 2019 : 351 millions d'euros

Concernant le rachat d'actions, il constitue une des options d'allocation du capital dont dispose Danone dans un contexte d'optimisation de l'allocation du capital au bénéfice de la création de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes. L'Assemblée Générale du 27 avril 2023 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 26 avril 2022.

En mai 2021, Danone a finalisé la cession stratégique de sa participation d'environ 9,8% dans Mengniu. Les produits issus de l'opération ont été retournés dans leur majorité aux actionnaires au travers d'un programme de rachat d'actions. Danone a ainsi racheté, au second semestre 2021, ses propres actions pour un montant total de 800 millions d'euros. Ces actions ont été annulées en avril 2022.

Cette autorisation n'a pas été utilisée en 2022 et en 2023. En effet, dans le contexte du déploiement de sa nouvelle stratégie Renew, Danone s'est concentré sur d'autres opportunités d'allocation du capital, également créateurs de valeur et leviers de rendement pour ses actionnaires, tels que les investissements dans la croissance (publicité et promotion, compétences clefs, recherche & innovation, supériorité produit...), la productivité, la gestion du portefeuille, la feuille de route de développement durable, le désendettement (en particulier dans un contexte d'augmentation des taux d'intérêts) et les dividendes.

Question 6

Le salaire décent peut-être défini comme : « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus », définition de la coalition Global Living Wage. Le salaire décent est par ailleurs bien distinct du salaire minimum légal local.

- a) Avez-vous adopté une définition du salaire décent telle que celle mentionnée ci-dessus ou équivalent ? Si oui, laquelle ? Avez-vous développé une politique/un engagement sur la question du salaire décent (Engagements publics, accréditation en tant que Living wage Employer...) ?

La Politique en matière de droits humains (2022) et les Principes de Développement Durable de Danone (DSP) 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 opérations que dans sa chaîne d'approvisionnement.

En respect de notre double projet, en place depuis plus de 50 ans, nous considérons que le sujet du Living Wage (salaire décent) est un élément critique de notre stratégie de développement responsable. Ainsi, en 2022, nous avons conclu un partenariat avec l'ONG « FairWage Network », qui accompagne d'autres grands groupes comme Michelin ou Schneider Electric, afin d'analyser le positionnement des rémunérations chez

Danone par rapport au niveau de ce salaire décent. La notion de salaire décent correspond au salaire nécessaire à une famille pour vivre décemment dans leur lieu de vie, considérant le logement, l'éducation, l'alimentation, les frais de santé et la constitution d'une épargne de précaution en particulier (il est donc souvent plus élevé que le salaire minimum légal, là où celui-ci existe).

Nous avons également pris un engagement sur le sujet lors d'un pledge aux Nations-Unis de New York en septembre 2023, dans le cadre de l'EPIC (Equal Pay International Coalition).

Ceci complète notre engagement dans le cadre de Dan'Care, lancé dès 2009 pour fournir à tous les salariés de Danone un standard minimum en termes d'hospitalisation, d'accès aux soins et de support à la maternité. En 2023, un 4^{ème} pilier concentré sur le bien-être au travail y a été ajouté. D'ici à 2030 nous avons pris l'engagement que Dan'Care soit mis en place pour tous nos salariés (couverture de 98% en 2023).

Également, en mars 2024, Danone a partagé ses 12 principaux enjeux en matière de droits de l'homme, parmi lesquels figurent le salaire et revenu décent. La défense de la dignité humaine au travail et la lutte contre le travail forcé dans nos opérations directes et tout au long de notre chaîne d'approvisionnement sont fondamentales pour notre engagement à développer notre groupe de manière durable. Les conséquences environnementales, sociales et sanitaires du changement climatique, qui touchent de manière disproportionnée les pays à faible revenu et les personnes démunies vivant dans des pays à revenu élevé, affectent déjà profondément les droits de l'homme et la justice sociale.

Chez Danone, nous nous engageons à respecter et à améliorer les droits de l'homme tout au long de notre chaîne de valeur, et nous visons à favoriser une culture de sensibilisation et d'amélioration continue. C'est dans le cadre de cette approche que nous avons définis et partageons nos 12 principaux enjeux en matière de droits de l'homme*, identifiées 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 (UNGPs) :



Cet exercice d'identification a permis de renforcer l'approche globale de Danone en matière de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme. Ainsi, il constitue la base de notre politique en matière de droits de la personne et nous permet d'affiner notre message auprès des parties prenantes internes. Nous reconnaissons qu'agir avec diligence raisonnable est un cheminement, et notre approche évoluera au fur et à mesure que nous mûrirons nos pratiques avec nos partenaires commerciaux et nos parties prenantes. Nous continuerons de rendre compte régulièrement de nos progrès dans nos rapports annuels.

- b) Veillez noter que pour les questions restantes, nous recherchons spécifiquement des éléments liés au salaire décent que nous distinguons du salaire minimal légal local. Si vous n'avez pas pris d'engagement jusqu'alors veuillez passer à la question 7.

Question 7

- a) Périmètre France : Combien y-a-t-il de fonds proposés à vos salarié.e.s hors actionnariat salariés dans vos plans d'épargne salariale ? Combien et quels fonds proposés à vos salarié.e.s sont labellisés responsables (merci de mentionner leur nom ainsi que le nom des labels associés) ? Quel est le montant des encours labellisés par fonds ? Pouvez-vous également mentionner le montant des encours globaux et le montant des encours hors actionnariat non labellisés ? Pour vous aider à répondre, il est possible de remplir le tableau en Annexe 4. En moyenne, les montants de l'abondement proposés à vos salarié.e.s sur vos fonds labellisés sont-ils plus importants que ceux proposés pour vos autres fonds non labellisés hors actionnariat.

En complément du dispositif d'actionnariat salariés, l'ensemble des salariés de Danone en France ont accès au Plan d'Epargne Groupe (PEG) qui propose 4 fonds ISR sur 5 :

- **Le Fonds Dan'Dynamique Environnement**, composé jusqu'à 95% d'actions européenne, est investi au mini à 80% dans le compartiment " Mirova Europe Environmental Equity Fund " (part M) de la SICAV " MIROVA FUNDS ". Le fonds Dan'Dynamique environnement est classé article 9 au sens du règlement européen sur la finance durable dit « SFDR » qui concerne les produits financiers ayant un objectif d'investissement durable.
- **Le Fonds Dan'Equilibre**, est composé à 50% d'obligations et 50% d'actions. Il est classé article 8 au sens du règlement européen sur la finance durable dit « SFDR » qui concerne les produits financiers ayant un objectif d'investissement durable.
- **Le Fonds Danone Communities Solidaire** est majoritairement investi en obligations de l'Union européenne et dans des entreprises à caractère social. Il est classé article 8 au sens du règlement européen sur la finance durable dit « SFDR » qui concerne les produits financiers ayant un objectif d'investissement durable.
- **Le Fonds Natixis ES Monétaire** est depuis novembre 2023 classé article 8 au sens du règlement européen sur la finance durable dit « SFDR » qui concerne les produits financiers ayant un objectif d'investissement durable.

Au total l'ensemble des fonds mentionnés ci-dessus représentent 92 % de l'encours total du PEG (hors actionnariat salarié).

Pour ce qui est de l'obtention de labels :

- Le principal fonds sous-jacent du fonds **Dan'Dynamique Environnement**, le fonds « Mirova Europe Environmental Equity Fund » détient les labels GREENFIN ,ISR et FEBELFIN
- Le support Financier **Natixis ES Monétaire** est en cours de labellisation auprès du Label ISR

Au total les deux fonds mentionnés ci-dessus représentent 50 % de l'encours total du PEG (hors actionnariat salarié).

- b) Si certains fonds ne sont pas labellisés mais intègrent des critères ESG, expliquez en quoi ces critères attestent d'une démarche ESG robuste et sélective (merci d'indiquer le taux de sélectivité et/ou la thématique de ces fonds) ? Avez-vous prévu avec les partenaires sociaux de disposer de davantage de fonds labellisés dans les trois années à venir ?

- Le Fonds **Dan'Dynamique Environnement** suit une approche de gestion ISR consistant à sélectionner, via des fonds sous-jacents respectant un processus ISR, des titres émis par des émetteurs qui répondent de façon satisfaisante aux enjeux environnementaux, sociaux/sociétaux et de gouvernance (ESG). Ainsi, ce Fonds est composé à 90% minimum de son actif en parts ou actions d'OPC qui

disposent du Label ISR ou respectent les contraintes applicables aux fonds ISR. Le FCPE ne bénéficie pas à ce jour du Label ISR Français.

- Le fond **DAN'EQUILIBRE** et la SICAV qui alimente le fonds Danone Communities utilisent la même approche AMF dite de communication centrale en amélioration de note. Elle se caractérise par l'exclusion normative Amundi (Amundi a défini des règles d'exclusion normative, par activité et par secteur, couvrant certains des principaux indicateurs de durabilité énumérés par le Règlement « Disclosure ») et l'amélioration du score ESG du portefeuille par rapport à celui de l'univers d'investissement calculée après élimination des 20% des valeurs les moins bien notés, taux d'analyse supérieur à 90%.

Danone est attentif à la réglementation sur les obligations de mise en place de supports financiers ayant obtenu des labels. L'entreprise fera évoluer, en concertation avec ses organisations syndicales, les dispositifs proposés si cela est nécessaire.

- c) Comment associez-vous vos partenaires sociaux au choix de fonds responsables (exemples : formations, expert qui s'occupe de l'accompagnement pédagogique des salariés, temps accordé aux partenaires sociaux pour remettre en cause les choix de fonds responsables) ? Comment associez-vous vos partenaires sociaux au contrôle de l'engagement responsable des fonds (formation des membres du conseil de surveillance au-delà des 3 jours réglementaires, mise en place d'une commission de l'épargne de l'entreprise...) ?

A l'exception du fonds Natixis ES Monétaire, les fonds du Plan d'épargne de Danone sont des fonds dédiés et font par conséquent l'objet de réunions de Conseils de surveillance auxquels participent les partenaires sociaux de Danone en tant que représentants des porteurs de parts.

En complément de ces réunions, Danone a mis en place une Commission Epargne salariale France dans laquelle les sujets d'épargne salariale, notamment les supports financiers sont évoqués avec les organisations syndicales chaque année. Un expert participe à la commission afin d'apporter aux membres les informations nécessaires à la bonne compréhension des dispositifs.

GOVERNANCE

Question 8:

- a) Publiez-vous une charte détaillée décrivant vos engagements en matière de responsabilité fiscale (pratiques fiscales jugées inacceptables, paradis fiscaux) ? A quelle fréquence celle-ci est-elle revue et approuvée par le Conseil ? Comment le Conseil veille-t-il à l'application de cette charte ?

En accord avec son « double projet économique et social », Danone s'engage à gérer sa politique fiscale d'une façon responsable et transparente. Cet engagement est en adéquation avec la certification « B Corp » dans certains pays qui répond aux standards les plus élevés en matière de performance sociale et environnementale, de transparence et de responsabilité. Dans le cadre de sa politique fiscale, publiée depuis 2016, Danone s'engage notamment à ne pas recourir aux paradis fiscaux et à ne pas mettre en place de schémas d'optimisation déconnectés de la réalité opérationnelle.

A cet égard, Danone s'est doté d'un Code de Conduite Fiscale interne qui garantit que les pratiques fiscales de Danone sont conformes à cette politique fiscale et, le 25 mars 2021, Danone a signé les principes de fiscalité responsable de B-Team et les endosse depuis lors comme modèle pour faire évoluer ses propres politiques et pratiques fiscales tout en plaidant pour un système fiscal mondial juste et durable.

- b) Rendez-vous public votre reporting fiscal pays par pays pour l'ensemble des pays d'activités c'est-à-dire allant au-delà des exigences de la directive UE qui se limite à un reporting pour les pays membres de l'UE et les pays figurant sur la liste des juridictions non-coopératives ? Si non, merci de justifier votre choix ? La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le Conseil ?

Danone a déjà commencé son parcours de transparence fiscale en 2016 avec la publication de sa politique fiscale et depuis 2019, Danone publie le montant global des taxes et prélèvements obligatoires payés par le

groupe sur une base mondiale, en indiquant la répartition de ces montants par régions majeures. Danone publie depuis 2022 un rapport de transparence fiscale annuel. Ces éléments sont présentés une fois par an au Comité d'Audit de Danone, étant rappelé que chaque réunion du Comité d'Audit fait l'objet de la présentation d'un compte-rendu lors du Conseil d'Administration suivant, permettant à l'ensemble des Administrateurs d'être pleinement informés.

Par ailleurs, dans le cadre des obligations légales mises en place en France, Danone dépose chaque année auprès de l'administration fiscale française l'ensemble de ses données fiscales pays par pays (« Country by Country Reporting » ou « CbCR »).

Danone respectera les obligations légales de publication issues de la Directive Européenne CbCR et transposée en droit français.

- c) Pouvez-vous expliquer votre taux d'imposition effectif pour l'année 2023 ? En quoi celui-ci est-il cohérent avec vos engagements en matière de responsabilité fiscale ? Une attention particulière sera portée aux entreprises ayant un taux d'imposition particulièrement bas (égal ou inférieur à 20 %) ou particulièrement élevé (autour de 30 %) ?

Le taux effectif d'impôt courant de l'année 2023 reste stable autour de 27% et un taux publié incluant le résultat non courant de 45,6%.

Il est supérieur au taux d'imposition sur les bénéfices des sociétés en France, où Danone a son siège social. La différence entre le taux effectif d'impôt consolidé de Danone et le taux d'imposition sur les bénéfices des sociétés français (25,8 % pour l'exercice fiscal 2023, y compris les suppléments d'impôt sur les bénéfices des sociétés) est réconciliée dans le Document d'Enregistrement Universel de Danone (Note 10 des Annexes aux Comptes Consolidés, p. 104 du Document d'Enregistrement Universel 2023 de Danone) tel que représenté dans le tableau ci-dessous. À cet égard, le taux effectif d'impôt de Danone reflète les taux d'imposition sur les bénéfices des sociétés statutaires des pays dans lesquels nous opérons et est également impacté par la dépréciation de l'actif d'impôts différés liée aux pertes fiscales en France.

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

(en pourcentage)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2022	2023
Taux courant d'impôt en France		25,8 %	25,8 %
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français ^{(a),(b)}		(3,6 %)	(1,8 %)
Impôts sur dividendes et redevances		3,6 %	4,4 %
Différences permanentes		3,3 %	1,7 %
Reportes déficitaires ^(c)	10.3	9,0 %	4,9 %
Changement de taux d'imposition et impôts sans base		(1,3 %)	0,6 %
Effet des plus et moins-values de cession et pertes de valeur d'actifs ^(d)		6,1 %	11,3 %
Autres différences		(0,4 %)	(1,3 %)
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION		42,4 %	45,6 %

(a) Différents pays dont aucun, individuellement, ne génère une différence significative avec le taux d'imposition français.

(b) Comprend les effets des différences entre les taux d'imposition étrangers et français sur les plus et moins-values de cession et pertes de valeur d'actifs.

(c) Comprend les effets de la non-reconnaissance et de la dépréciation d'actifs d'impôts différés de certains pays d'Amérique latine ainsi que de la France en 2023 comme en 2022.

(d) En 2023, correspond principalement à l'absence de déductibilité des dépréciations de goodwill et des effets de l'absence de contrôle constatée sur les activités EDP en Russie composés principalement de la sortie de l'actif net et du recyclage des écarts de conversion (voir Notes 3, 4, et 11.2 des Annexes aux comptes consolidés).

Question 9:

- a) Quelles sont les principales activités d'intérêts (par exemple top 3) que vous priorisez en lien avec vos enjeux matériels ESG ? Pouvez-vous préciser toutes les juridictions où vous exercez ces activités de lobbying ?

Comme détaillé dans notre [Advocacy Policy](#) (ou Politique relative aux activités de plaidoyer), tous les sujets clés sur lesquels nous nous engageons sont pris en compte dans notre évaluation de la matérialité. Notre participation aux discussions est variée, couvrant des macro-sujets tels que l'agriculture, l'économie circulaire ou le changement climatique, ainsi que des sujets plus détaillés tels que l'information aux consommateurs, les

soins nutritionnels dans le cadre des soins contre le cancer ou les normes de qualité et de sécurité des produits. Nous publions de manière proactive bon nombre de nos politiques et positions externes sur les sujets de notre programme de plaidoyer, ainsi que nos contributions aux consultations auprès des autorités ou des décideurs, disponibles sur le site de Danone.

En tant qu'entreprise mondiale dont les produits sont vendus dans plus de 120 marchés, nous nous engageons dans le plaidoyer dans plusieurs pays, toujours conformément aux principes et règles énoncés dans notre politique relative aux activités de plaidoyer, notre code de conduite des affaires, et notre politique d'intégrité, ainsi qu'aux cadres juridiques et codes de conduite en matière de lobbying des pays dans lesquels nous opérons.

- **Durabilité et climat** : nous nous engageons à mener notre plaidoyer conformément à l'accord de Paris et à nos objectifs en matière de politique climatique, tels qu'énoncés dans notre [Position on Climate Advocacy](#), notamment pour limiter l'augmentation de la température mondiale à 1,5°C.
- **Nutrition et santé** : nous nous engageons à faire du lobbying uniquement en faveur de mesures visant à améliorer la santé et la nutrition, conformément à l'intérêt public et à la nutrition. Nous souhaitons et pouvons avoir un impact positif sur la nutrition et la santé, contribuant à atteindre les objectifs de santé publique (notamment en luttant contre l'obésité, la malnutrition ou la sous-nutrition).
- **Économie circulaire** : Danone plaide depuis plusieurs années en faveur d'un traité mondial sur les plastiques. Nous faisons partie de la Coalition des entreprises pour un traité mondial sur les plastiques, dirigée par la Fondation Ellen MacArthur et le Fonds mondial pour la nature (WWF), qui réunit des entreprises et des institutions financières engagées à soutenir le développement d'un traité ambitieux, efficace et juridiquement contraignant des Nations unies pour mettre fin à la pollution plastique.

b) Comment vous assurez-vous de l'alignement entre vos objectifs ESG et les positions des associations professionnelles ? Comment gérez-vous les potentielles divergences ? (Exemples : tentative de réalignement du positionnement des associations avec vos propres objectifs ESG ou réflexions sur la possibilité de quitter une association professionnelle qui ne serait définitivement pas alignée avec votre stratégie ESG). Que publiez-vous à ce sujet sur l'alignement et/ou sur les divergences ?

Nous travaillons avec une multitude de partenaires différents, y compris des associations professionnelles, pour avoir un impact plus important grâce à des actions collectives. Nous reconnaissons que de tels groupes peuvent être un puissant catalyseur pour des actions collectives positives, mais qu'ils peuvent également être un obstacle aux positions et engagements ambitieux.

Comme indiqué dans notre [Advocacy Policy](#), nous mettons en place des directives internes et une formation pour garantir l'alignement entre notre plaidoyer sur les sujets clés et ceux de nos associations professionnelles. Cela couvre les orientations internes concernant la gouvernance de notre adhésion aux associations professionnelles, les règles régissant notre participation, et les bonnes pratiques pour assurer l'alignement (par exemple, pour un sujet comme le changement climatique, en veillant à ce qu'il y ait un alignement entre l'accord de Paris, notre politique de relative aux activités de plaidoyer ; et la politique sur l'association professionnelle).

Nos directives conseillent également sur la manière d'aborder tout désalignement, notamment : verbaliser notre position, veiller à ce que tout désaccord soit noté dans le procès-verbal officiel de la réunion, envoyer une lettre formelle au secrétariat de l'association professionnelle exposant notre position et le point de désaccord, et - le cas échéant - envisager notre propre contribution à une consultation publique. Nous sommes convaincus que le dialogue et l'engagement continu avec les parties en désaccord sont fondamentaux pour améliorer les positions des associations professionnelles et créer un mouvement positif en vue d'obtenir des résultats positifs.

Dans le cadre de notre divulgation annuelle au CDP, nous évaluons déjà l'alignement entre l'accord de Paris, notre propre plaidoyer, et le plaidoyer des associations professionnelles et des coalitions ayant le plus d'influence sur la politique climatique.

c) Quel est le rôle du Conseil d'Administration dans l'application de votre politique de représentation d'intérêts (par exemple : les activités, le budget, les réunions) ?

Le plaidoyer relève de la gouvernance du Secrétaire Général de Danone, membre de l'équipe de direction et du Comité exécutif.

Toutes les politiques et positions du groupe, y compris celles concernant la santé, l'environnement et le social, sont examinées par le Corporate Policies and Positions Committee qui se réunit tous les deux mois sous la direction du Secrétaire général et du Directeur de la recherche, de l'innovation, de la qualité et de la sécurité alimentaire.

Les activités de plaidoyer et d'engagement sont examinées par le Global Engagement Committee, qui réunit des représentants des relations investisseurs, de la finance durable, des communications, des affaires publiques, du juridique et de la durabilité sur une base bimensuelle.

Un bilan de l'ensemble de nos politiques en matière de santé, d'environnement et de questions sociales est présenté chaque année au Comité CSR, qui est un comité spécialisé du Conseil d'Administration. De plus, en 2023, l'équipe des affaires publiques de Danone a présenté au Comité CSR les détails de l'approche de l'entreprise en matière de plaidoyer et nos adhésions les plus pertinentes aux associations professionnelles mondiales et régionales.

d) Formez-vous les personnes en interne ou en externe (e.g., cabinets) au lobbying responsable ? Si oui, quels critères appliquez-vous dans la sélection des cabinets qui vous accompagnent ?

Les départements des Affaires publiques et de la Conformité de Danone sont conjointement responsables de la supervision de la mise en œuvre mondiale des politiques de plaidoyer. Les managers locaux des Affaires publiques sont tenus responsables de leurs activités de plaidoyer. Des formations régulières sont dispensées par les équipes de conformité et d'affaires publiques pour garantir que les professionnels sont formés à la pratique du plaidoyer et qu'ils comprennent et appliquent nos objectifs et positions sur des sujets spécifiques.

Notre [Advocacy Policy](#) s'applique de manière égale à tous les salariés de Danone, dans toutes les entreprises contrôlées par les affiliés et filiales de Danone, ainsi qu'aux partenaires contractuels qui mènent des activités de lobbying, d'influence, ou de plaidoyer et qui sont en contact avec les autorités, les organisations et les décideurs du monde entier au nom de Danone.

Toute action entreprise dans le cadre d'activités de plaidoyer doit être conforme au Code de conduite des affaires de Danone, au Code de conduite des partenaires commerciaux de Danone, à la Politique d'intégrité de Danone, à la Politique de commercialisation des substituts du lait maternel de Danone, à la Politique des systèmes de soins de santé (HCS) de Danone et à d'autres politiques internes pertinentes, telles que la Politique de concurrence de Danone et la Politique de confidentialité des données de Danone. De plus, toute activité de lobbying ou de plaidoyer menée par les salariés de Danone, ou par des agences ou des consultants travaillant au nom de Danone, doit être pleinement conforme à toutes les lois et réglementations nationales et internationales applicables en tout temps, et en particulier à toutes les lois relatives à la concurrence et aux pratiques anticoncurrentielles. Lorsque les lois et réglementations locales sont moins strictes que les politiques susmentionnées, les politiques de l'entreprise prévalent toujours.

Question 10:

a) Combien d'administrateurs du Conseil disposent de compétence(s) en RSE ? Qui sont-ils et comment ont-ils acquis ces compétences (études, formations, expériences professionnelles) ? Ces compétences sont-elles spécifiques aux enjeux de votre secteur (biodiversité, transition énergétique, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat, etc...) Publiez-vous une matrice des compétences spécifiques de chaque membre du conseil ?

L'ensemble des Administrateurs dispose d'une compétence RSE, principalement appréciée au regard de leurs expériences professionnelles antérieures et également de leurs fonctions occupées au sein d'autres groupes.

Chaque année, les Administrateurs doivent remplir un questionnaire d'autoévaluation permettant notamment de compléter la matrice d'expertise et d'expérience des Administrateurs présentée p.313 du Document d'Enregistrement Universel 2023 et affichée ci-dessous. Cette matrice a été revue en 2022 et contraint les Administrateurs à ne sélectionner que leurs 5 principales expertises. Ainsi, selon la matrice, les Administrateurs qui disposent d'une expertise RSE sont : Gilles SCHNEPP, Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET, Gilbert GHOSTINE et Lise KINGO (soit 36% de la composition du Conseil d'Administration).

Pour plus d'informations concernant les Administrateurs, veuillez s'il vous plaît vous référer à la section 6.2 du Document d'Enregistrement Universel 2023 relative à leurs biographies, p.327 à 338.

Vous trouverez ci-après la matrice des domaines d'expertise et d'expérience des Administrateurs (extraite du Document d'Enregistrement Universel 2023 p.313) :

	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 %)
Compétences générales	Gouvernance/Leadership de sociétés cotées	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			8	73 %
	Expérience internationale	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9	82 %
	Audit, finance et gestion des risques		✓				✓		✓			4	36 %
	Stratégie/Fusions-Acquisitions	✓	✓		✓			✓	✓			5	45 %
Compétences sectorielles	Industrie de la grande consommation (FMCG)/ agroalimentaire	✓		✓	✓			✓		✓	✓	7	64 %
	Gestion de marques/Expériences client-consommateur	✓		✓	✓		✓	✓			✓	6	55 %
	R&D, Santé & Innovation						✓			✓	✓	3	27 %
	RSE / Climat		✓		✓	✓	✓					4	36 %
	Digital / Nouvelles technologies							✓	✓	✓		3	27 %
Appartenance aux Comités du Conseil	Comité d'Audit					•			•	P		3	
	Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance			•	P			•				3	
	Comité CSR					•	P			•	•	4	

Président d'un comité : P

b) Comment assurez-vous la mise à jour des connaissances des membres du conseil sur les enjeux RSE (processus de formation interne ou externe, interventions d'experts, mises à niveau sur l'actualité réglementaire ou des thématiques clés, etc.) ? À quelle fréquence?

La mise à jour des connaissances et la formation des Administrateurs constituent un processus continu, notamment sur les enjeux RSE. Cela se matérialise d'une part au travers des thèmes abordés lors des réunions du Conseil d'Administration et de son Comité CSR : le programme de ces réunions est établi annuellement et prévoit des points approfondis portant sur des enjeux stratégiques notamment en matière RSE. A titre d'exemple, à l'occasion du Conseil d'Administration de décembre 2023 qui s'est déroulé en Espagne, les Administrateurs ont effectué des visites sur le terrain, notamment la visite d'une exploitation laitière fournisseur de Danone et celle de l'usine de fabrication de yaourts à proximité de Valence à Aldaya. D'autre part, cette mise à jour des connaissances est réalisée dans le cadre des formations dont bénéficient les Administrateurs tout au long de leur mandat.

En effet, le Conseil d'Administration veille à réunir les compétences nécessaires au développement et à la mise en œuvre de la stratégie long-terme de Danone dans toutes ses dimensions. Il s'assure que celles-ci soient variées et qu'elles couvrent notamment les enjeux environnementaux et sociaux.

c) Comment évaluez-vous la compétence en RSE des administrateurs ? Sur quels critères ? À quelle fréquence ? Cette évaluation est-elle individuelle ou collective?

L'expertise RSE des Administrateurs est évaluée comme chaque expertise de plusieurs façons :

- **Au cours du processus de sélection des Administrateurs ;**

Comme mentionné précédemment, les expertises des Administrateurs notamment dans le domaine de la RSE sont appréciées au regard de leur parcours et de leurs expériences passées ou en cours.

A titre d'exemples :

- o Lise KINGO, Présidente du Comité CSR a été, entre 2015 et 2020, 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. Elle est également membre du comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE de Sanofi et du comité de la RSE de Covestro.
- o Gilbert GHOSTINE, dans le cadre de sa fonction de Directeur Général de Firmenich, a notamment contribué à élever Firmenich au rang de leader sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance.
- o Gilles SCHNEPP a été Président de la Commission Transition écologique et économique du MEDEF de 2018 à 2021, il est également Président du comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE de Sanofi.
- o Bettina THEISSIG est experte en relations sociales et membre des comités d'entreprise des entités allemandes de Danone depuis 2002. Elle est actuellement présidente du comité d'entreprise de Danone Allemagne, présidente du comité central d'entreprise de Danone Deutschland GmbH, responsable de la santé et déléguée du comité d'entreprise pour les sites de Danone en Allemagne. Elle est également membre du comité d'entreprise européen et du comité directeur de Danone. Elle est représentante des travailleurs handicapés depuis 1998.

- **Au travers d'un questionnaire annuel d'autoévaluation ;**

Pour rappel, la matrice d'expertise et d'expérience mise à jour annuellement à l'issue de ce questionnaire (présentée en page 313 du Document d'Enregistrement Universel 2023) ne présente que les 5 principales expertises de chaque Administrateur, certains Administrateurs disposant d'une expertise RSE ont néanmoins préféré mettre en avant d'autres expertises.

- **Par leur contribution dans le cadre des réunions du Conseil d'Administration et du Comité CSR.**

d) Intégrez-vous une composante RSE dans le cadre des processus de nomination des nouveaux administrateurs ?

Dans le cadre de la sélection des administrateurs, le Comité Nomination Rémunération et Gouvernance détermine des compétences, expertises et profils à adjoindre au Conseil en cohérence avec sa politique de diversité, la stratégie de Danone et les défis à venir, notamment en matière RSE. La composante RSE est évidemment prise en considération dans le cadre du processus de nomination de nouveaux administrateurs au Conseil.

ETHIQUE DES AFFAIRES

1. Deux ans après le début du conflit, vous allez céder dans les prochaines semaines, selon un communiqué de presse du 22 mars, vos activités EDP en Russie à Vamin R LLC. Nous souhaiterions savoir, au moment où vous avez pris la décision de rester sur le territoire de la Fédération de Russie, comment vous avez pris acte que vos activités étaient conformes à vos propres engagements en matière de droits humains et qu'elles ne portaient pas atteinte aux droits de vos salariés ou d'autres parties prenantes ? Quelles mesures avez-vous prises pour vous assurer de pouvoir identifier les risques droits humains liés à vos activités en Russie et ceux liés au conflit russo-ukrainien ainsi que les

impacts, en termes de droits humains, de vos activités sur les personnes et sur le conflit ? En septembre 2022, la Douma a adopté une loi fédérale (n°31-FZ) dont l'article 9 dispose que les entreprises étrangères opérant en Russie participent à la mobilisation. Quel processus avez-vous mis en place pour contrôler la participation à l'effort de guerre ? En cas de mobilisation, comment est-ce conforme avec vos engagements en matière d'éthique et de droits humains ? Dans ce contexte, comment vous assurez-vous que votre entreprise ne viole pas le droit international humanitaire et ne se rend pas complice des potentiels crimes de guerre commis par l'armée russe en Ukraine ?

Tout d'abord, en ce qui concerne le conflit, notre première priorité a toujours été la sécurité des salariés de Danone en Ukraine et en Russie. Nous avons suivi de près la situation en tenant compte de ses impacts sur les personnes et notre mission, et nous nous sommes adaptés au fur et à mesure de l'évolution du contexte.

Pour rappel, le 14 octobre 2022, Danone a entamé un processus de transfert du contrôle de son activité EDP (produits laitiers essentiels et à base de plantes) en Russie, qui progressait conformément au calendrier prévu. Le 16 juillet 2023, Danone a pris acte de la décision des autorités russes visant à placer Danone Russie (EDP) sous l'administration externe temporaire de l'Agence fédérale russe pour la gestion des biens de l'État (Rosimushchestvo). Le 18 juillet 2023, les autorités russes ont indiqué que le conseil d'administration et le PDG de Danone Russie (EDP) avaient été changés. Ces changements ont eu lieu sans la connaissance ou l'approbation de Danone. Bien que Danone n'ait plus le contrôle de la gestion de ses activités EDP en Russie, il en est resté le propriétaire légal. Le 22 mars 2024, Danone a obtenu les approbations réglementaires russes nécessaires pour la cession de son activité EDP en Russie à Vamin R LLC. La réalisation de cette cession est attendue dans les semaines à venir. Tout au long du processus de cession, Danone a eu pour première priorité d'assurer la sécurité des salariés.

En conséquence, et conformément aux normes comptables applicables, Danone a déconsolidé ses opérations EDP en Russie en juillet 2023. Depuis la déconsolidation d'EDP Russie, les revenus provenant de Russie, correspondant à nos produits de nutrition spécialisée pour les nourrissons et les patients, conformément à notre mission et en accord avec notre politique en matière de droits de l'homme, représentent moins de 1 % des revenus de Danone.

En effet, comme souligné dans notre politique en matière de droits de l'homme ([danone-human-rights-policy-2022.pdf](#)) Danone s'engage à respecter et à renforcer les droits de l'homme dans sa chaîne de valeur, ce qui signifie agir avec la diligence requise pour éviter de porter atteinte aux droits d'autrui et traiter les impacts négatifs sur les droits de l'homme auxquels nous sommes confrontés.

2. Votre gouvernance en matière de droits humains et de gestion des risques liés aux droits humains dans les zones dites affectées par des conflits ou à haut-risque, a-t-elle évolué depuis le début de l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022 ? Quels enseignements avez-vous tirés de ce conflit et comment cela a-t-il influencé votre façon de gérer ces situations ?

Le conflit a mis en évidence que, plus que jamais, la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme est un processus continu qui nécessite une attention particulière en fonction des catégories de biens ou de services, ou des géographies. Le dialogue avec les parties prenantes est essentiel à notre approche, et nous nous engageons activement avec nos salariés, nos travailleurs et les parties prenantes externes qui sont ou pourraient potentiellement être impactés par nos actions. Nous suivons de près les évolutions des normes et des meilleures pratiques en matière de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme dans les zones de conflit, en collaboration avec des parties prenantes telles que l'OCDE et B-Lab.

3. En cas d'un nouveau conflit impliquant une de vos zones d'activités dans le monde, comment vous assurez-vous que les risques droits humains sont pris en considération dans la décision de maintenir vos activités ou non ? Selon quel processus de gouvernance : consultation du Conseil d'administration, des membres de la direction, des syndicats, échanges avec les investisseurs, engagement avec des populations locales et des Organisations non gouvernementales locales ? Comment intégrez-vous les équipes droits humains dans ces prises de décisions ?

Les sujets liés aux droits humains sont pilotés par le Comité exécutif, sous la supervision du Conseil d'administration. En particulier, en 2022, une nouvelle politique en matière de droits humains, élaborée par les équipes de Danone en collaboration avec les parties prenantes internes et externes, a été présentée au Comité CSRSE du Conseil d'administration et au Conseil d'administration en décembre 2022. Cette politique a été approuvée par le Comité exécutif et officiellement publiée en décembre 2022. En novembre 2023, un point sur la mise en œuvre de cette politique a été présentée au Comité CSR du Conseil d'administration.

Enfin, s'agissant des risques liés aux droits humains dans les zones d'activités de Danone dans le monde, le Groupe surveille de près les évolutions géopolitiques internationales et leurs impacts sur les personnes, dans le but de continuer à agir de manière responsable et respectueuse, notamment envers ses salariés locaux, ses consommateurs et ses partenaires.

4. Quelle est désormais votre politique sur le développement de nouvelles activités dans des zones à haut risque ? Avez-vous mis en place une politique de diligence raisonnable renforcée sur ces zones ?

Dans le cadre de notre politique en matière de droits humains, Danone s'engage à respecter et à renforcer les droits humains dans sa chaîne de valeur, ce qui signifie agir avec la diligence requise pour éviter de porter atteinte aux droits d'autrui et traiter les impacts négatifs sur les droits humains auxquels Danone est confronté.

QUESTION DE L'INITIATIVE POUR UN ACTIONNARIAT CITOYEN (IPAC)

Quelle est la situation des sources d'eau minérales exploitées par notre Groupe dans le monde ? Comment analysez-vous l'avenir de cette ressource compte tenu de l'augmentation des sécheresses et des conflits d'usage ?

L'eau est essentielle à toute vie sur cette planète et pourtant des milliards de personnes n'ont pas accès à l'eau potable. En tant qu'entreprise agroalimentaire mondiale, Danone est déterminée à relever les défis liés à l'eau, afin de favoriser des systèmes alimentaires plus durables et plus résistants. Nous visons à préserver et à restaurer les bassins versants où nous opérons et à réduire l'empreinte hydrique de notre chaîne de valeur, tout en améliorant l'accès à l'eau potable. Nous nous appuyons sur une solide expertise dans ce domaine, en particulier dans la catégorie Eau dans divers pays tels que la France, l'Espagne, la Pologne et l'Indonésie.

Notre travail de préservation des ressources en eau repose sur une approche holistique basée sur trois piliers stratégiques :

- Améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau sur les sites de production et à proximité ;
- Préserver les ressources en eau et la biodiversité des écosystèmes naturels dans les bassins versants où nous opérons directement et où nous nous approvisionnons en ingrédients ; et
- Soutenir les communautés entourant nos sites de production et fournir un accès à l'eau potable aux populations vulnérables.

Cette approche holistique s'applique à toutes les catégories, et pas seulement à la catégorie des Eaux.

En ce qui concerne nos sites de production, et par le biais du Danone Impact Journey, nous avons mis en place une stratégie 4R visant à réduire, réutiliser, recycler et récupérer l'eau dans 100% de nos sites de production d'ici 2030. Afin de suivre nos progrès, nous nous sommes fixé les objectifs opérationnels suivants :

- Réduire l'intensité de la consommation d'eau de 50 % par rapport aux niveaux de 2015 ou atteindre le meilleur ratio d'utilisation d'eau par catégorie de produits selon la stratégie 4R sur les sites de production à risque ; et
- Maximiser la récupération de l'eau dans ou autour de nos sites de production pour atteindre 100 % d'eau récupérable localement afin de protéger le cycle de l'eau.

Parmi les outils utilisés pour prioriser nos interventions, nous utilisons l'évaluation des risques liés à l'eau (Water Risk Assessment - WRA), qui suit une approche de double matérialité, c'est-à-dire qu'elle évalue à la fois l'impact de Danone sur les ressources en eau et l'impact que les ressources en eau, ou leur manque, ont sur notre activité. Environ 40% des bassins versants où Danone opère – toutes catégories de produits confondus –

sont identifiés comme des bassins versants situés dans des zones à fort stress hydrique, selon la dernière évaluation réalisée avec WWF en 2023.

À la fin du premier trimestre 2024, 78,5 % du volume d'approvisionnement en eau des sites d'exploitation situés dans des bassins versants dans des zones à fort stress hydrique disposent d'un plan de préservation/restauration. Cela est en ligne avec l'engagement du Danone Impact Journey d'avoir, d'ici 2030, un plan de préservation pour 100 % des sites de production situés dans des zones à fort stress hydrique.

Pour préserver les ressources en eau et la biodiversité des écosystèmes naturels, nous avons également des programmes de gestion de l'eau et d'agriculture régénérative, qui mettent l'accent sur des solutions basées sur la nature, telles que l'agroforesterie, la préservation des zones humides, les pratiques agricoles résilientes, et qui sont construits sur la participation inclusive des parties prenantes locales. Le programme de gestion de l'eau au niveau de l'usine, puis du bassin versant, fait partie intégrante de nos activités.

Le changement climatique que nous subissons nous impose d'être plus vigilant encore dans les prochaines années. En plus du changement climatique, la pression anthropique joue également un rôle. Il sera de plus en plus important de mener des actions collectives de préservation des bassins versants pour s'attaquer non seulement à la quantité mais aussi à la qualité de l'eau.

QUESTION DE MONSIEUR DENIS LEONTI

Bonjour, la résolution numéro 3 propose un dividende de 2,10 euro par action. Si cette résolution était votée, alors que le bénéfice net n'est que de 881 millions d'euro, produirait un taux de distribution exorbitant (2,1* 677 millions d'actions) . La société ne puise-t-elle pas trop dans ses capitaux propres pour payer le dividende ? Ce que semble confirmer les capitaux propres qui passent de 17992 à 16222.

En mars 2022, Danone a présenté son nouveau plan stratégique Renew Danone. Le retour à la croissance rentable, la création de valeur durable et le rendement pour les actionnaires, ainsi qu'une politique financière disciplinée sont au cœur de cet agenda. 2023 a été une année de résultats solides et de progrès constants dans le déploiement de cette stratégie.

Grâce à une forte performance opérationnelle, tirée par une croissance du chiffre d'affaires en hausse de 7% en données comparables et une marge opérationnelle courante en hausse de 40 points de base, Danone a délivré un BNPA courant en hausse de 3,4%.

Le résultat net de l'exercice 2023 est ainsi venu augmenter de 881 millions d'euros la valeur des capitaux propres, qui ont par ailleurs été affectés par le remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée pour un montant de 768 millions d'euros. De plus, une attention particulière portée à la génération de cash, couplée à la gestion disciplinée du besoin en fonds de roulement, ont permis à l'entreprise de générer un niveau record de *free cash flow* en 2023, atteignant 2,6 milliards d'euros, soit une hausse de 500 millions d'euros par rapport à 2022.

Grâce à ces résultats, le conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2024, un dividende de 2,10 euros par action au titre de l'exercice 2023, en hausse de 5% par rapport à celui de l'année précédente, et de retour au niveau de 2019. Cette hausse est en ligne avec l'objectif de dividende annuel stable ou en croissance pour la période 2022-2024 annoncé dans le cadre de la stratégie Renew Danone. Cela correspond à un taux de distribution de 59% du résultat net courant, sur une base consolidée, globalement stable versus l'exercice précédent (58%).