

REMUNERATION 2025 DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE DANONE

Le Conseil d'Administration de Danone, lors de sa réunion du 25 février 2025, a fixé, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, la rémunération variable annuelle payable du Directeur Général au titre de 2024, ainsi que l'ensemble des éléments de la rémunération du Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration pour 2025.

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

1.1 Rémunération d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au titre de l'exercice 2024

Il est rappelé que la politique de rémunération 2024 du Directeur Général a été approuvée à 92,07% lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2024, dans le cadre de la 10^{ème} résolution portant sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. La rémunération d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au titre de l'exercice 2024, est établie conformément à cette politique de rémunération et est détaillée ci-dessous.

- **Rémunération fixe en 2024**

Le montant de la rémunération fixe d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE s'est élevé à 1.400.000€ pour 2024, inchangé depuis sa nomination en 2021.

- **Rémunération variable annuelle au titre de 2024 payable en 2025**

La rémunération variable annuelle d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au titre de l'exercice 2024, s'élève à 2.394.000€.

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

Critères financiers

Critères financiers	Poids	Pourcentage de réalisation	Résultat pondéré
Croissance du chiffre d'affaires en données comparables	15%	113 %	17 %
Variation du volume/mix du chiffre d'affaires en données	15%	200 %	30 %
Niveau de la marge opérationnelle courante	15%	200 %	30 %
Génération de <i>free cash-flow</i>	15%	200 %	30 %
Total	60%	178 %	107 %

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

- Croissance du chiffre d'affaires en données comparables de +4,3% en 2024, légèrement au-delà de la cible interne et en ligne avec l'objectif annoncé au marché en début d'année (croissance comprise entre 3% et 5%), portée par une croissance de qualité de l'ensemble des catégories ;
- Volume/mix en forte progression de +3,0%, très au-delà de la cible interne, et positif dans toutes les catégories. Danone a fortement progressé dans le rééquilibrage de son modèle de croissance en 2024, améliorant chaque trimestre la qualité de sa croissance et clôturant le quatrième trimestre avec un volume/mix de +4,2%. Cette performance témoigne de l'optimisation continue du portefeuille, en renforçant les plateformes de croissance, dynamisant le cœur du portefeuille et redressant les actifs sous-performants ;
- Marge opérationnelle courante de 13,0%, très au-delà de la cible interne, en progression de 39 points de base par rapport à l'an dernier, portée par la forte hausse de la marge des opérations, tout en continuant à réinvestir significativement dans les marques, la supériorité des produits et les compétences ;
- Niveau record de *free cash-flow*, atteignant 3,0 milliards d'euros (contre 2,6 milliards d'euros en 2023), au-delà de la cible interne, reflétant une amélioration du besoin en fonds de roulement et permettant des investissements et la poursuite du désendettement.

Critères de durabilité

Critères de durabilité	Poids	Pourcentage de réalisation	Résultat pondéré
Réduction en données comparables des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3) en 2024 vs 2023	10%	130 %	13 %
Forêt – Volume des produits de base vérifié <i>Deforestation & Conversion Free</i> (vDCF)	5%	200 %	10 %
Pourcentage de salariés de Danone couvert par la certification B-Corp	5%	133 %	7 %
Total	20%	148 %	30%

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

- Réduction de 3,4 % des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3) en 2024 par rapport à 2023, 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 ;
- 93% de volumes des principaux produits de base vérifiés *Deforestation & Conversion Free* (vDCF) en 2024 (contre 84% en 2023), au-delà de la cible interne de 87%, grâce notamment à un processus renforcé de collecte et de vérification des données apportant une meilleure visibilité ;

- 83 % des salariés de Danone couverts par la certification B-Corp en 2024 (contre 68% en 2023), au-delà de la cible interne de 82%, grâce notamment à la certification de nouvelles entités clés de Danone en particulier en Afrique du Sud, en Algérie, au Maroc, aux Pays-Bas (Nutrition spécialisée) et en Pologne.

Critères managériaux

L'atteinte de la partie managériale, élément qualitatif, est évaluée selon des critères spécifiques déterminés par le Conseil d'Administration en février 2024 : (i) la rotation du portefeuille d'activités, (ii) la mise en œuvre d'initiatives d'innovation sociale et (iii) séminaire Investisseurs (CME) et stratégie. Le Conseil d'Administration a considéré un niveau d'atteinte de 170% pour ces critères (qui comptent pour 20% de la rémunération variable annuelle), au regard des éléments suivants :

- Rotation du portefeuille : dans le cadre de sa stratégie Renew, Danone a poursuivi en 2024 le renforcement et l'optimisation de son portefeuille, à travers la cession de certains actifs non stratégiques et la réalisation d'acquisitions ciblées à forte valeur ajoutée. Ainsi, le Groupe a finalisé au cours de l'année la cession des activités EDP en Russie et la cession des activités de laits et produits laitiers Horizon Organic et Wallaby aux Etats-Unis. A noter qu'entre 2022 et 2024, les cessions ont représenté environ 9 % du chiffre d'affaires du Groupe. Par ailleurs, le Groupe a renforcé en 2024 son portefeuille en Nutrition Médicale en faisant l'acquisition de Functional Formularies, leader aux Etats-Unis de l'alimentation par sonde à base d'aliments ;
- Mise en œuvre d'initiatives d'innovations sociales : 2024 a été l'année du lancement de DanSkill, une initiative de formation mondiale innovante visant à autonomiser les salariés à travers des programmes d'apprentissage tout au long de la vie professionnelle et à transformer Danone en une organisation apprenante. Le premier objectif de ce programme est l'acculturation et le perfectionnement dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA), soutenu par une collaboration pluriannuelle avec Microsoft pour intégrer cette IA dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette collaboration comprend le lancement de la Danone Microsoft AI Academy, dédiée à la montée en compétences de tous les salariés de Danone et à leur équipement avec des outils d'IA. Aujourd'hui, plus de 50 000 salariés utilisent l'IA dans leur travail quotidien ;
- Séminaire investisseurs (CME) et stratégie : à la suite du plan stratégique « Renew Danone » présenté en mars 2022, Antoine de SAINT-AFFRIQUE et l'équipe de direction ont ouvert le prochain chapitre de la stratégie Renew, présenté lors du Séminaire investisseurs qui s'est tenu en juin 2024 à Amsterdam. L'événement s'est articulé autour de présentations plénières, visite de site, sessions interactives, expériences immersives et moments informels. Il a réuni une centaine d'investisseurs, analystes financiers et salariés, et a été retransmis sur le site internet de Danone, suivi en direct ou en différé par plus de 2 500 personnes. La communauté financière a reconnu le travail accompli au cours des dernières années, soulignant notamment l'amélioration du volume/mix, le repositionnement du portefeuille, ainsi que les investissements réalisés dans les marques, la supériorité des produits et les compétences. Elle a apprécié le prochain chapitre du plan stratégique, qui s'appuiera sur la science et l'innovation, la discipline opérationnelle et l'excellence dans l'exécution, et qui permettra à Danone de se projeter vers le futur de la Santé et de la Nutrition. Le cours de bourse de Danone a augmenté de 10,5% entre le Séminaire investisseurs de juin et la fin de l'année 2024.

Ainsi, la rémunération variable annuelle 2024 d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE de 2.394.000€ a donc été établie comme suit :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pourcentage pondéré	Réalisation en montant (en euros)
Financiers	60%	178 %	107 %	1.498.000
Durabilité	20%	148 %	30 %	420.000
Managériaux	20%	170 %	34 %	476.000
Total de la rémunération variable annuelle 2024	100%	-	171 %	2.394.000

Conformément à l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, cette rémunération ne sera versée qu'après son approbation par l'Assemblée Générale du 24 avril 2025.

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

Le 30 juillet 2024, 47.880 GPS ont été attribuées au Directeur Général. Cette attribution nominale est, comme chaque année, susceptible de varier en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance et pourra s'élever jusqu'à 50.274 GPS, sans minimum garanti. Conformément aux principes de la politique de rémunération, ces GPS représentent 50% de la rémunération globale cible en valeur du Directeur Général pour 2024.

- **Autres avantages**

Au titre de l'exercice 2024, les avantages en nature représentent un montant de 26.822€. Ces avantages en nature, conformes à la politique de Danone pour les cadres dirigeants incluent un *pool* de voitures et de chauffeurs, la mise à disposition d'un logement ainsi qu'un régime de prévoyance et de couverture santé.

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

La politique de rémunération 2025 du Directeur Général, dont les différents éléments sont détaillés ci-dessous, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 avril 2025.

- **Une rémunération fixe s'élevant à 1.400.000€,** inchangée depuis 2021
- **Une rémunération variable annuelle payable en 2026 :**

Le montant cible de la rémunération variable annuelle pour 2025 et le pourcentage de rémunération maximale sont identiques à l'année précédente. Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Danone, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, a ainsi fixé sa rémunération variable annuelle cible à 100 % de sa rémunération fixe (soit 1.400.000€). Cette rémunération variable annuelle cible peut atteindre au maximum 200 % de ce montant (soit 2.800.000€) en cas de dépassement des objectifs, sans minimum ni plancher garanti.

Elle sera composée de trois parties avec les mêmes pondérations qu'en 2024 : une partie financière quantifiable (60 %), une partie durabilité quantifiable (20 %) et une partie managériale qualitative (20 %).

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

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

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

Critères de durabilité	Pourcentage du montant cible	Variation possible en fonction de la pondération
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%	0 à 10%
Forêt – Volume des produits de base vérifiés <i>Deforestation & Conversion Free</i> (vDCF)	5%	0 à 10%
Certification B-Corp de Danone et pourcentage des salariés couverts par la certification	5%	0 à 10%
Certification <i>Fair Wage Network</i> de Danone (salaire décent)	5%	0 à 10%
Total	20%	0 à 40%

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

L'attribution de la rémunération variable annuelle fera l'objet d'une communication spécifique à l'issue de l'exercice 2025. Elle sera également détaillée dans le Document d'Enregistrement Universel 2025.

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

La politique de rémunération long terme actionnariale pour 2025 est très proche de celle de 2024. Toutefois, dans le cadre du renouvellement du mandat du Directeur Général, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, proposera à l'Assemblée Générale du 24 avril 2025 d'approuver les ajustements suivants relatifs aux GPS :

- l'alignement du nombre maximum de GPS susceptibles d'être livrés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs avec celui des autres bénéficiaires de GPS, le nombre maximum de GPS passant de 105% à 120% des GPS initialement attribués en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance ; et
- la faculté pour le Conseil d'Administration d'ajuster, à la hausse comme à la baisse, les critères de la rémunération variable long terme en cas de circonstances exceptionnelles et

dans la limite du plafond tel que défini dans la politique de rémunération, comme cela est déjà le cas s'agissant de la rémunération variable court terme.

L'attribution de GPS en 2025 fera l'objet d'une décision du Conseil d'Administration au mois de juillet et d'une communication spécifique après la réunion du Conseil. Les GPS qui seront alors attribués représenteront environ 50% de la rémunération globale cible en valeur du Directeur Général pour 2025, conformément aux principes de la politique de rémunération.

Les conditions de performance de ces GPS ont été déterminées par le Conseil d'Administration du 25 février 2025, et portent sur :

- (i) l'évolution du bénéfice net par action (BNPA) courant, à hauteur de 20%,
- (ii) la performance globale relative du titre de Danone (TSR – Total Shareholder Return) par rapport à l'indice Stoxx Europe 600 Food & Beverage, à hauteur de 25%,
- (iii) le retour sur capitaux investis (ROIC), à hauteur de 25%, et
- (iv) trois critères de durabilité, à hauteur de 10% chacun, liés à la réduction (i) du taux de sucre dans les produits EDP pour adultes destinés à une utilisation quotidienne, (ii) des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur et (iii) de la consommation d'eau dans les sites de production de Danone.

Ces conditions portent sur 3 ans (2025, 2026 et 2027). Elles feront l'objet d'une description détaillée dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 (paragraphe 6.4).

2. REMUNERATION DE GILLES SCHNEPP, PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, AU TITRE DE L'EXERCICE 2025

Le montant de la rémunération fixe annuelle de Gilles SCHNEPP s'élève à 650.000€ pour 2025, inchangé depuis 2021.

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

La politique de rémunération 2025 du Président du Conseil d'Administration sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 avril 2025.