

The image features the Sanofi logo in white, lowercase letters, centered on a dark purple background. The background is decorated with several thick, wavy, light purple lines that curve across the frame. The logo itself is a simple, sans-serif font.

sanofi

A woman with long dark hair, wearing a white jacket and a blue backpack, is looking back over her shoulder. The background is a blurred indoor setting with blue and yellow lighting.

sanofi

•

Assemblée Générale 2026

29 avril 2026

Paris, France

•

Jade, patiente atteinte de dermatite atopique

Les expériences individuelles peuvent varier ; pour toute information, adressez-vous à un professionnel de santé. Cette personne a été rémunérée pour sa participation.

Agenda

01 Introduction & Gouvernance

Frédéric Oudéa, Président du Conseil d'administration
Jeanne Kehren, Secrétaire Générale

02 Stratégie & Activités

Olivier Charmeil, Directeur Général par intérim

03 Performance financière en 2025

François Roger, Directeur Financier

04 Rapports du collège des Commissaires aux Comptes

Loic Wallaert, Commissaire aux comptes – Forvis Mazars

05 Politique de rémunérations

Clotilde Delbos, Présidente du Comité des Rémunérations

06 Questions & Réponses

07 Résolutions & Résultats des votes

Jeanne Kehren, Secrétaire Générale

sanofi

•

Gouvernance et stratégie

*Frédéric Oudéa,
Président du Conseil d'administration*

•



Nadine, Sanofi Allemagne

Travaille dans la Recherche & Développement

Un Conseil d'administration *dédié et actif*

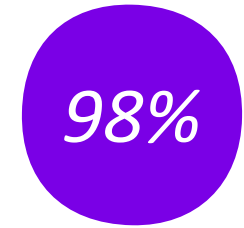
- **Un niveau d'activité soutenu en 2025 :**
 - 14 réunions (incluant 2 séminaires stratégiques)
 - 3 sessions exécutives
 - 2 visites de site (à Vitry en France et à Morristown aux États-Unis)
- **Activités portant sur :**
 - Examen du portefeuille de médicaments
 - Points sur les vaccins
 - Point sur les activités en Chine
 - Examen des projets d'acquisition et de business développement
 - Stratégie de digitalisation et informatique
 - Point sur les impacts potentiels des droits de douane américains et de la politique de la nation la plus favorisée
 - Mise en œuvre de la directive européenne sur le reporting en matière de durabilité (CSRD)
- **Une évaluation formalisée pour une amélioration continue**

Un très haut niveau d'assiduité au Conseil d'administration et aux Comités

*Conseil
d'administration*



Comités



Composition actuelle du Conseil d'administration



Frédéric Oudéa

Président du Conseil d'administration,
indépendant



Christophe Babule

Administrateur



Clotilde Delbos

Administratrice
indépendante



Humberto de Sousa

Administrateur représentant
les salariés



Rachel Duan

Administratrice
indépendante



Carole Ferrand

Administratrice
indépendante



Lise Kingo

Administratrice
indépendante



Jean-Paul Kress

Administrateur indépendant



Patrick Kron

Administrateur
indépendant



Wolfgang Laux

Administrateur représentant
les salariés



Barbara Lavernos

Administratrice



Anne-Françoise Nesmes

Administratrice
indépendante



John Sundy

Administrateur indépendant



Emile Voest

Administrateur
indépendant



Antoine Yver

Administrateur indépendant

Administrateurs dont le *renouvellement* est proposé à l'AG 2026



Christophe Babule

(taux d'assiduité global : 95%*(1))

Nationalité française
Représentant L'Oréal

Nommé la première fois en 2019

- Direction de groupes internationaux
- Expérience internationale
- Digitalisation et mise en œuvre de l'intelligence artificielle
- Fusions & acquisitions
- Finance/comptabilité
- Développement durable



Jean-Paul Kress

(taux d'assiduité global : 100%*)

Nationalité française
Administrateur indépendant

Co-opté la première fois en 2025

- Formation scientifique
- Expériences dans l'industrie de la santé/pharmaceutique
- Direction de groupes internationaux
- Membre de conseils d'administration de groupes internationaux
- Expérience internationale
- Fusions & acquisitions
- Développement durable

Administrateur *quittant* le Conseil d'administration



Patrick Kron

Son mandat prendra fin à l'issue de cette Assemblée Générale Annuelle et ne sera pas renouvelé

Était administrateur indépendant depuis 2014

- Membre et ancien président du Comité des rémunérations
- Président du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE
- Membre du Comité de réflexion stratégique

Administratrice dont la *nomination* est proposée à l'AG 2026



Christel Heydemann

Présidente-Directrice Générale d'Orange

Nationalité française, 51 ans

Domaines d'expertise

- Direction de groupes internationaux
- Membre de conseils d'administration de groupes internationaux
- Expérience internationale
- Digitalisation/mise en œuvre IA
- Fusions & acquisitions
- Développement durable

Formation

- Diplômée de l'École Polytechnique et de l'École des Ponts et Chaussées

Fonctions actuelles et parcours professionnel

- *Depuis 2022* : Présidente et Directrice (depuis 2017) d'**Orange***
- *2014-2022* : Divers postes de direction chez **Schneider Electric*** (notamment Présidente-Directrice Générale de Schneider Electric France et Directrice générale Opérations Europe)
- *1999-2013* : Divers postes opérationnels et managériaux chez **Alcatel*** (notamment Trade and Project Finance Manager, Directrice commerciale France et membre du comité exécutif d'Alcatel-Lucent France, Directrice Générale des ressources humaines et de la transformation, et membre du comité exécutif d'Alcatel)

Un Conseil d'administration *indépendant, expérimenté et diversifié*

En cas de vote favorable lors de l'assemblée générale, le Conseil d'administration resterait **fortement indépendant** et maintiendrait **un bon ratio de diversité** (de genre et présence internationale)

16

administrateurs

79%

d'administrateurs
indépendants¹

57%

de taux de
féminisation²

8

administrateurs de
nationalité autre que
française

2

administrateurs
représentant les salariés

Poursuite de la mise en œuvre de sa feuille de route avec un renouvellement contrôlé et progressif :

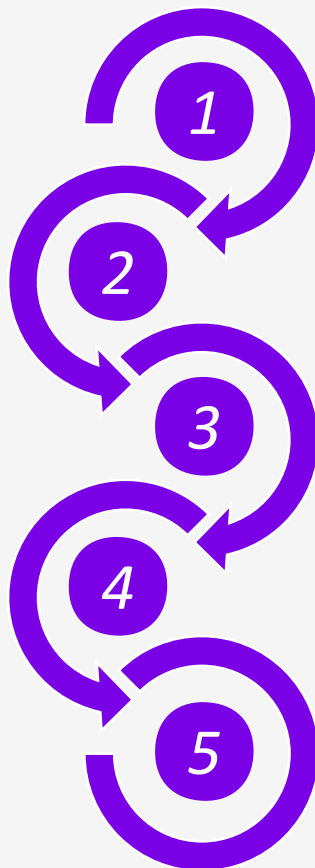
- Maintien des compétences dans les domaines de l'expérience dans l'industrie de la santé/pharmaceutique, direction de groupes internationaux, expérience internationale, fusions & acquisitions et finance/comptabilité
 - Renforcement des compétences dans les domaines de la formation scientifique, membre de conseils d'administration internationaux, digitalisation/mise en œuvre de l'IA et développement durable
- Non-renouvellement du mandat de Patrick Kron
 - Nomination de Belén Garijo et Christel Heydemann
 - Renouvellement des mandats de Christophe Babule et Jean-Paul Kress

Une nouvelle Directrice Générale pour conduire le prochain chapitre de Sanofi

Une transition de direction soigneusement planifiée

Octobre 2025 :
Le Conseil a défini les priorités de la Société pour le prochain cycle et le profil requis pour les successeurs potentiels

Aujourd'hui – AG :
Modification des Statuts pour relever la limite d'âge du Directeur Général soumise à votre approbation



Depuis mi-2024 :
Analyse approfondie des candidats internes et externes

Les candidats ont été auditionnés. Belén Garijo a été choisie par le Conseil comme nouvelle Directrice Générale

Après l'AG :
Décision du Conseil de nommer Belén Garijo au poste de Directrice Générale le 1^{er} mai



Belén Garijo

Nationalité espagnole, 65 ans

*Administratrice dont la nomination est proposée à l'AG 2026
Future Directrice Générale (débutant le 1^{er} mai 2026¹)*

Fonctions actuelles

- Directrice Générale et Présidente du Directoire de Merck KGaA* depuis 2021
- Elle quittera ses fonctions le 30 avril 2026

Compétences & Expertise/Expérience

- Expertise et vision stratégique dans l'industrie pharmaceutique
- Expérience en tant que Directrice Générale d'une société multinationale cotée
- Large éventail d'expériences, notamment de nombreuses années en R&D
- 15 années de sa carrière passées chez Sanofi
- Capacité à accélérer le rythme et la qualité d'exécution de la stratégie de Sanofi
- Capacité à piloter l'entreprise lors de son prochain cycle de croissance
- Aptitude à apporter rigueur et discipline dans la gestion de transformations profondes et créatrices de valeur

* Société cotée

1 - Sous réserve de l'approbation de la modification des Statuts visant à relever la limite d'âge applicable au (à la) Directeur(trice) Général(e) afin de l'aligner sur la limite d'âge des administrateurs (vingtième résolution)

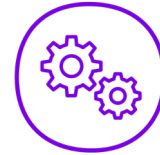
Un mandat clair avec *4 priorités*



Améliorer le cadre stratégique pour optimiser l'**allocation des ressources** entre les opérations internes et le business développement / fusions & acquisitions



Renforcer et renouveler le **portefeuille de développement**, avec l'ambition d'identifier et de piloter jusqu'à maturité la prochaine génération de produits à fort potentiel thérapeutique et commercial



Poursuivre la **transformation** du Groupe, notamment dans le domaine des technologies numériques et de l'utilisation des données, et tirer parti des capacités d'innovation en Chine



Préparer et accompagner le développement des **talents internes** et développer une culture de rigueur, de transparence, de discipline et d'efficacité opérationnelle

sanofi

Stratégie & Activités

*Olivier Charmeil,
Directeur Général par intérim*

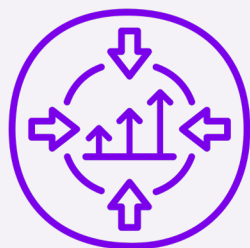


Xavier, vit avec un diabète de type 1

Les expériences individuelles peuvent varier ; pour toute information, adressez-vous à un professionnel de santé. Cette personne a été rémunérée pour sa participation

Feuille de route & réalisations en 2025

**Créer de la
croissance**



**Miser sur
l'innovation**



**Accélérer
l'efficacité
opérationnelle**

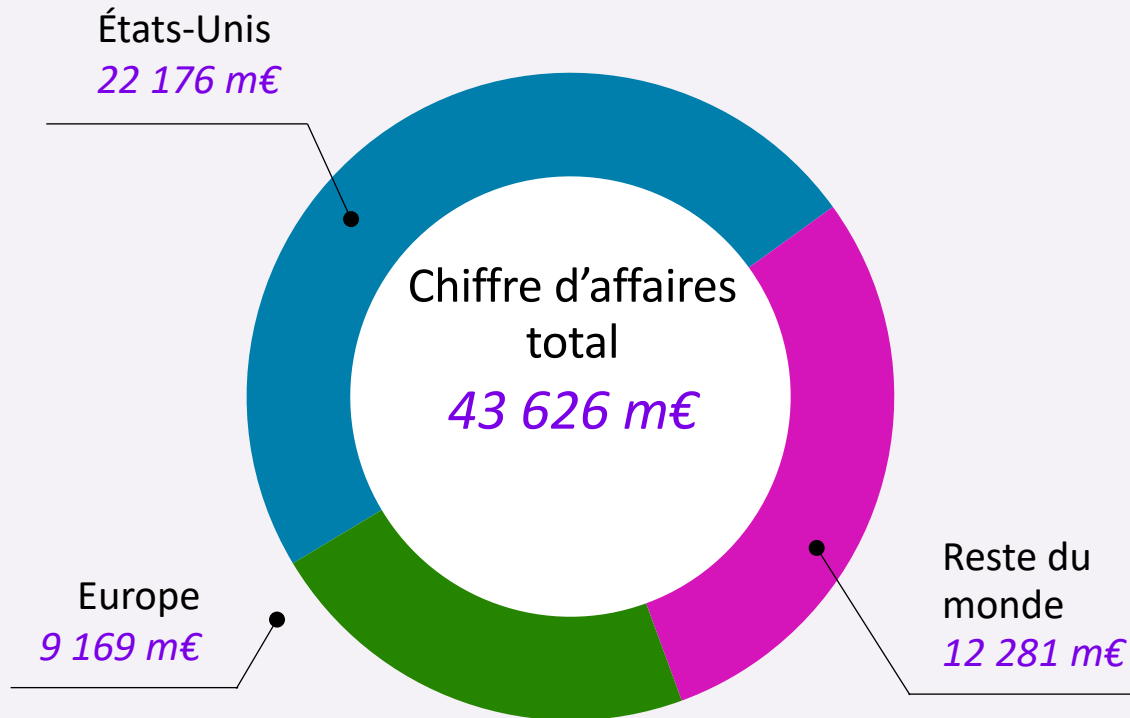


**Réinventer
nos façons
de travailler**



2025: une *solide* année commerciale

Chiffre d'affaires



Chiffres clés

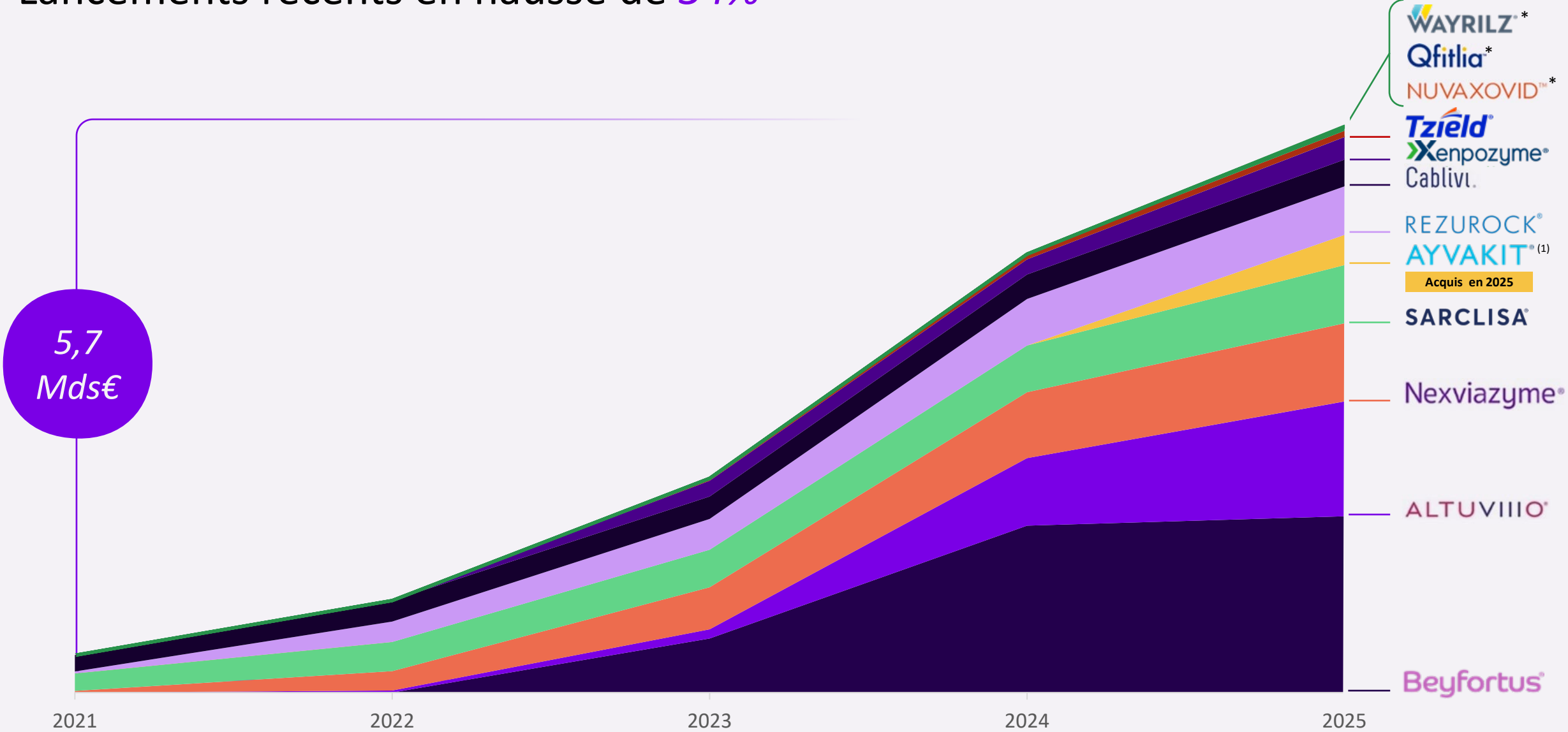


- Ventes mondiales de *15,7 Mds€*
- Progression du nombre de patients de *plus de 30%*
- *Produit biologique n°1* prescrit par les dermatologues, pneumologues, allergologues et ORL¹ aux États-Unis



- Croissance des ventes de *9,5%* à *1,8 Mds€*
- Disponible dans *plus de 45 pays*

Lancements récents en hausse de 34%

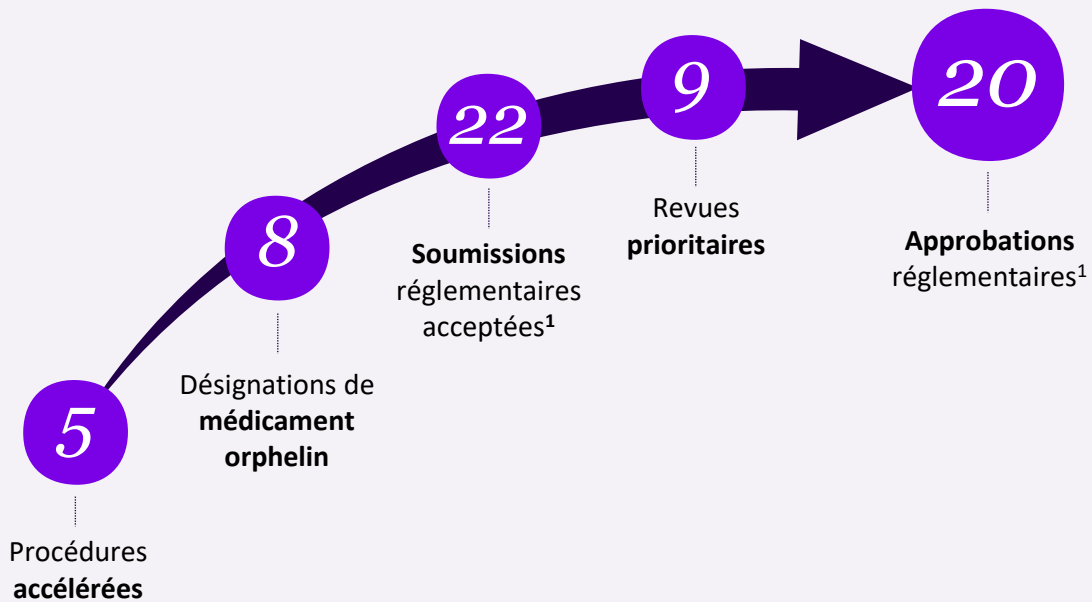


5,7
Mds€

*Nouveau depuis 2025
 Toutes les évolutions sont à TCC
 1. Sur une base pro-forma, les ventes annuelles d'Ayvakit étaient de 725 m\$

Progrès constants *dans l'ensemble du pipeline*

Succès réglementaires



Avancées du pipeline

- 12 résultats de phase 3
- 15 résultats de phase 2
- 10 nouvelles molécules entrant en développement *clinique*
 - dont 3 thérapies géniques

Pipeline : projets majeurs en *développement intermédiaire et avancé*

Immunologie

amltelimab	phase 3 DA
lunsekimig	phase 2 asthme, potentiel LCM RCPN, BPCO
brivekimig	phase 2a HS phase 2b débutée HS
duvakitug	phase 2 MII phase 3 débutée MC/CU
balinatunfib	phase 2, potentiel combo
itepekimab	phase 3 BPCO*
SAR449028 (BLU-808)	phase 2 UCInd, UCS
SAR444336 (non-beta IL2)	phase 2 CM
SAR445399 (IL1R3 mAb)	phase 2 HS

Maladies Rares/Oncologie

Wayrilz	approuvé TI (US, EU) potentiel LCM
elenestinib	phase 3 MS
venglustat	phase 3 MG3, maladie de Fabry
efdoralprin alfa	phase 2 DAAT
Sarclisa	approuvé 1L, MMRR soumis forme SC

Neurologie

tolebrutinib	en cours d'examen SPSP (EU)
frexalimab	phase 3 SPR, SPSP
riliprubart	phase 3 PIDC, potentiel LCM

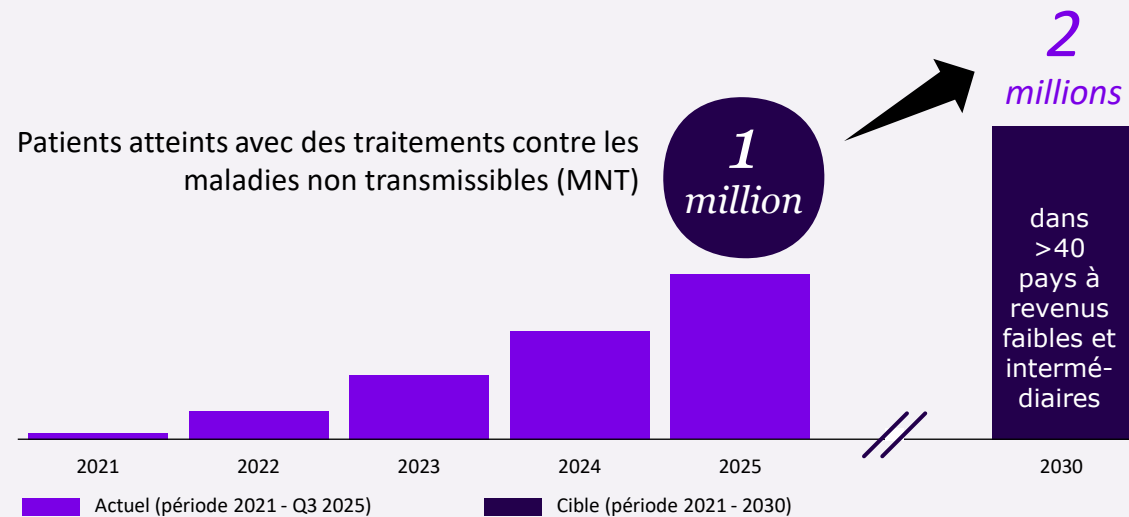
Vaccins

Fluzone HD	phase 3 grippe 50 ans+
SP0087	phase 3 rage
SP0202	phase 3 Infections à pneumocoque (enfants)
SP0218	phase 3 fièvre jaune
SP0256	phase 2 VRS+hMPV adultes âgés
SP0289/ SP0335	phase 2 grippe pandémique H5

◻ Détenu à 100% ◌ En partenariat

Relever certains des *défis de santé les plus urgents* au monde

Global Health Unit Sanofi



Sanofi
Foundation 

- L'acoziborole, *premier médicament de dépistage et de traitement* de la maladie du sommeil, a obtenu un avis favorable du CHMP*
- Le médicament sera fourni gratuitement aux patients, offert par Sanofi par l'intermédiaire de la Fondation Sanofi

27 800+

Professionnels de santé et agents de santé communautaires formés

4m+

Bénéficiaires atteints grâce aux programmes de MNT

Action pour le climat : en bonne voie pour tenir *nos engagements*

Réduire les émissions absolues de Scope 1 et 2 d'ici 2030



de **55%** vs. 2019

Réduire les émissions absolues de Scope 3 d'ici 2030



de **30%** vs. 2019

Réduire les émissions absolues Scope 1, 2 et 3 d'ici 2045



de **90%** vs. 2019
Objectif net zéro

Approvisionnement en électricité renouvelable d'ici 2030



vs. la cible de **100%**



Reconnu par le CDP comme
leader mondial
en matière de transparence
climatique pour la 5^{ème}
année consécutive

sanofi

•

Performance financière en 2025

*François Roger,
Directeur Financier*

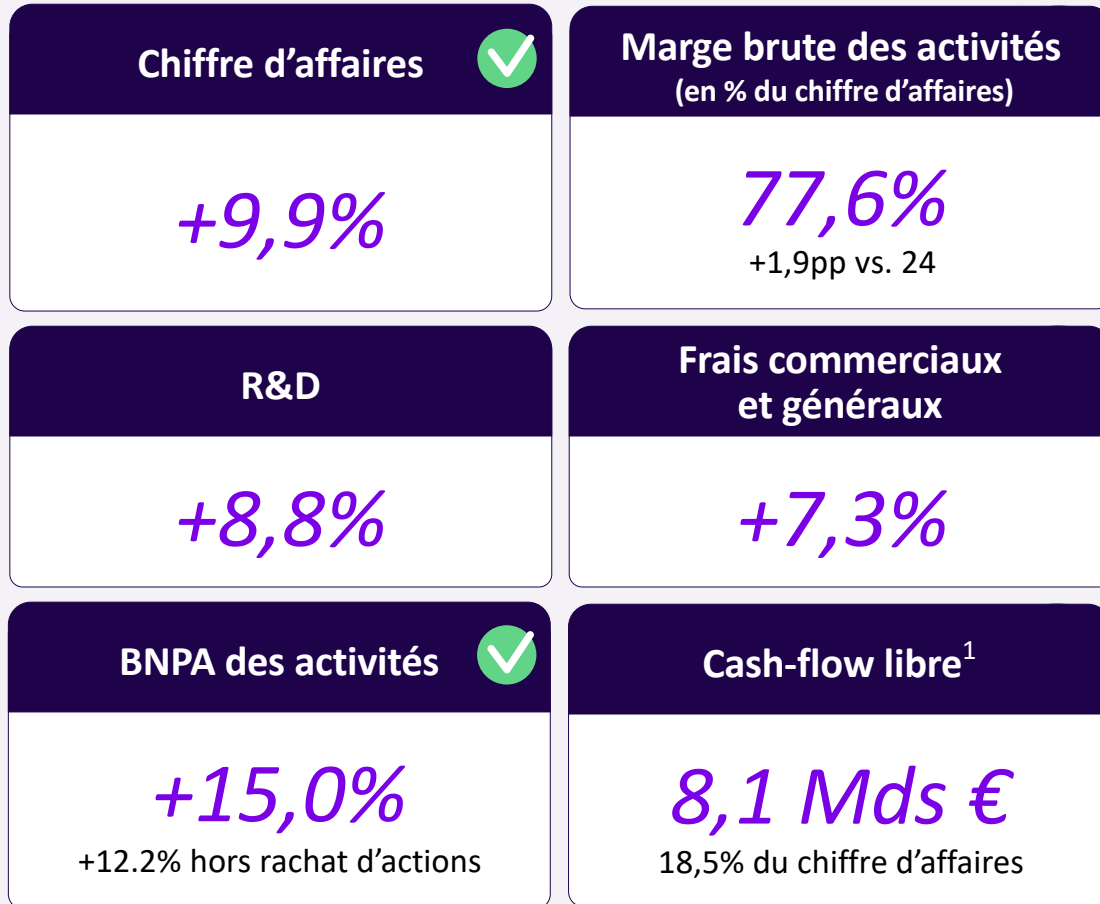
•



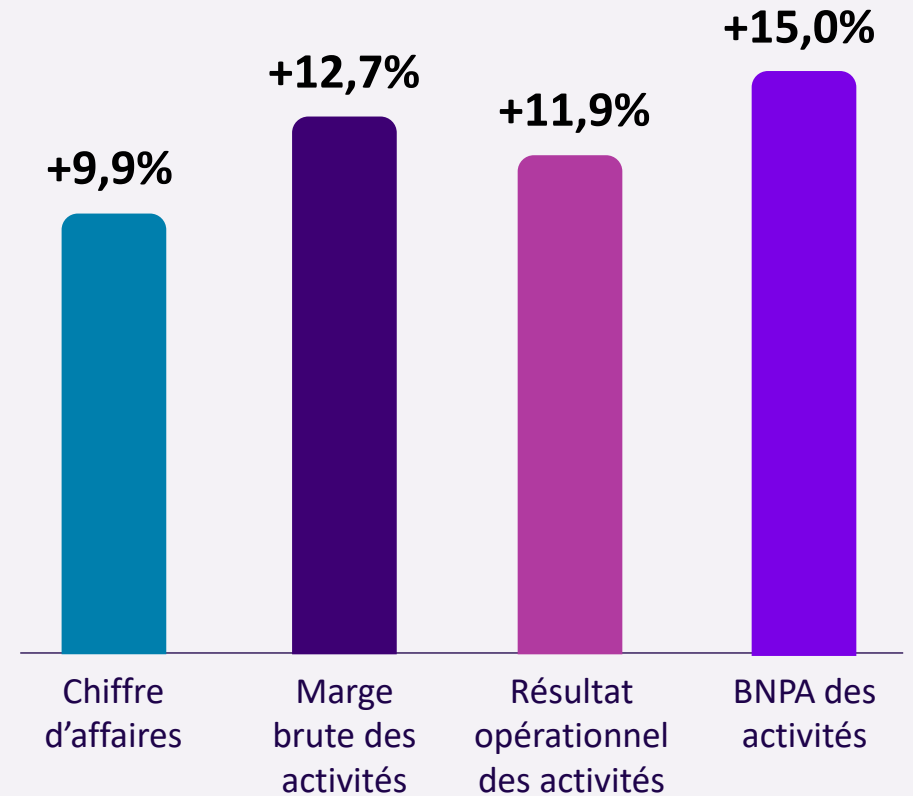
Sophie, Sanofi France

Travaille dans le Développement Industriel

2025 : une *croissance rentable*, tout en investissant

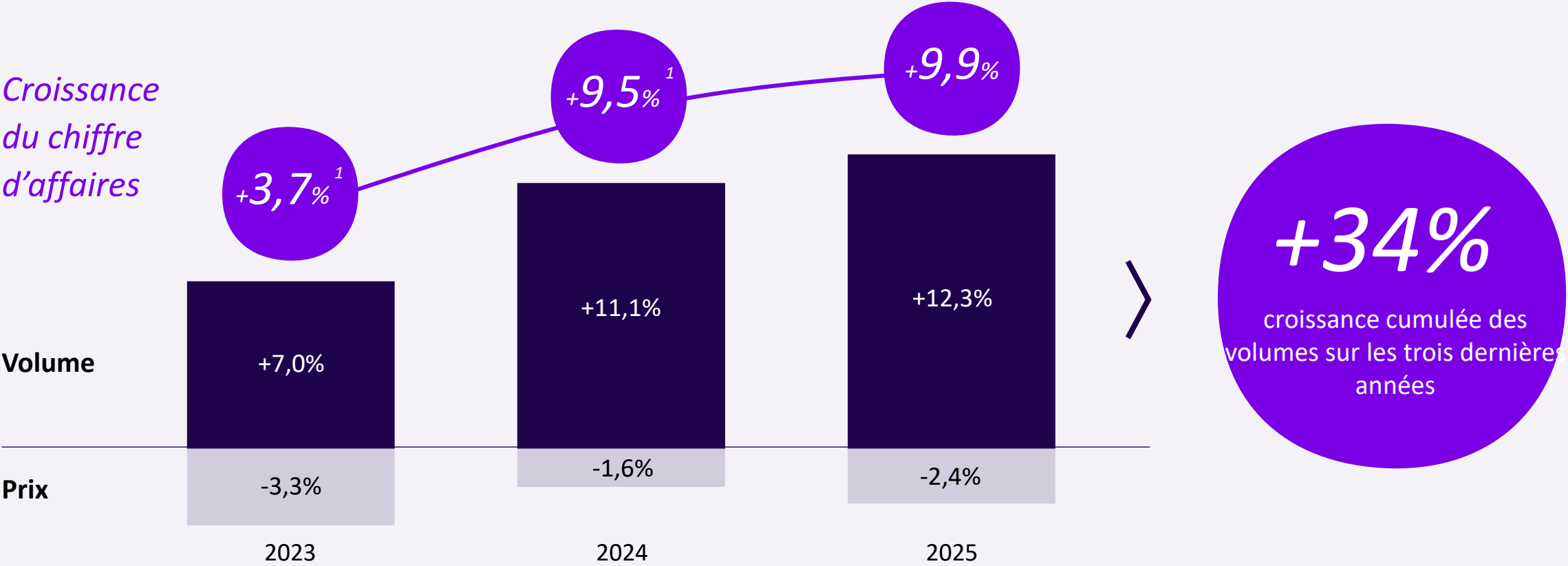


✓ En ligne avec les perspectives



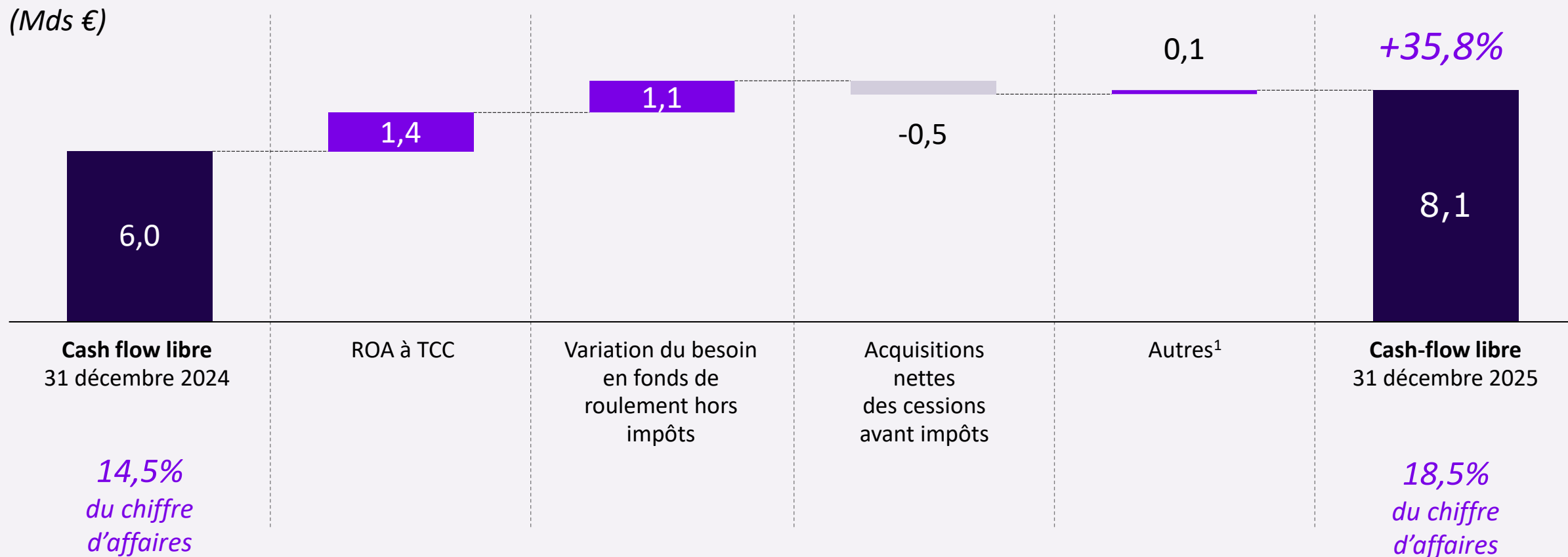
Croissance du chiffre d'affaires portée par *une forte progression des volumes*

Croissance du chiffre d'affaires



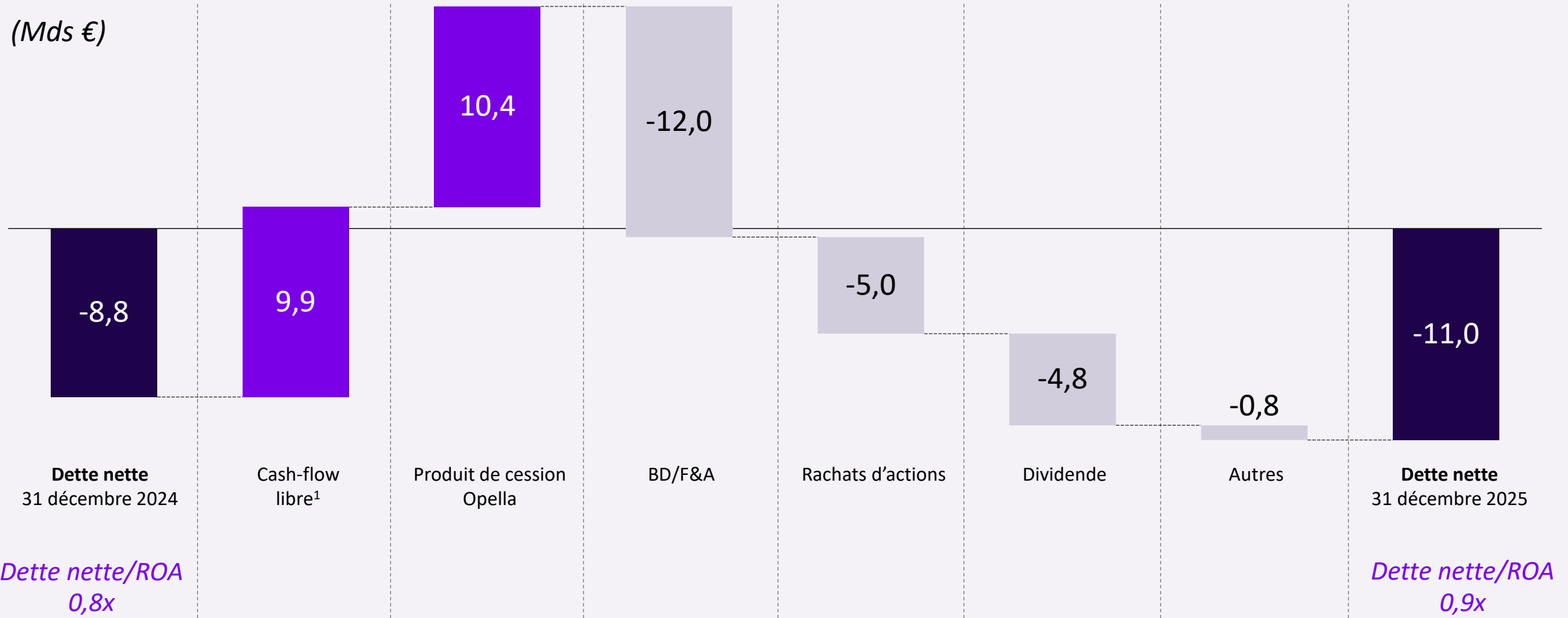
1. Les données excluent l'impact de l'hyperinflation et Opella à des fins de comparaison.

Forte génération de cash-flow libre



Bilan *solide*

(Mds €)



Politique d'allocation du capital *exécutée* en 2025



Perspectives 2026 – ambitions 2030

2026

Croissance du chiffre d'affaires

taux de croissance à un chiffre élevé¹

Croissance du BNPA des activités

légèrement supérieure à celle du chiffre d'affaires²

2030

Ventes de Dupixent

~22 Mds€

Ventes des lancements Pharma

~10 Mds€

Ventes vaccins

~10 Mds€

sanofi

•

Rapports du collège des Commissaires aux comptes

*Loic Wallaert,
Commissaire aux comptes
Forvis Mazars*

•



*Yaya and Xuanxuan, parents, Chine, soutiennent la prévention
de la bronchiolite à Virus Respiratoire Syncytial (VRS)*

*Les expériences individuelles peuvent varier ; pour toute information, adressez-vous à un
professionnel de santé. Cette personne a été rémunérée pour sa participation*

Assemblée générale à titre *ordinaire*

- Rapports sur les comptes annuels et sur les comptes consolidés
- Rapport spécial sur les conventions réglementées
- Rapport sur les informations en matière de durabilité

Assemblée générale à titre *extraordinaire*

- Deux rapports relatifs à des opérations sur le capital social

Rapports sur les *comptes annuels et consolidés*

(1^{ère} et 2^{ème} résolutions)

Comptes annuels et consolidés de Sanofi S.A

- Nous certifions que les comptes annuels et les comptes consolidés au 31 décembre 2025 sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine à la fin de cet exercice
- Points clés de l'audit :
 - Pour les comptes annuels : l'évaluation des titres de participation
 - Pour les comptes consolidés : la valeur recouvrable des autres actifs incorporels, l'évaluation des provisions pour rabais dans le cadre des activités commerciales de Sanofi aux États-Unis, les provisions pour risques produits et les autres litiges et passifs éventuels et enfin les positions fiscales incertaines

Autres rapports

- *Rapport spécial sur les conventions réglementées*

Nous n'avons été avisés d'aucune nouvelle convention qui serait à soumettre à votre approbation à l'occasion de cette assemblée générale

- *Rapport sur les informations en matière de durabilité selon la directive CSRD*

Notre rapport confirme que nous n'avons pas identifié d'erreurs, d'omissions ou d'incohérences importantes sur : le processus mis en œuvre par Sanofi relatif à la conformité de l'analyse de la double matérialité, la conformité des informations publiées avec les normes de durabilité, à savoir les ESRS et la conformité avec les exigences de publication de la taxonomie

- *Deux rapports relatifs à des opérations sur le capital social*

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces opérations dont les dispositions s'inscrivent dans les conditions prévues par le Code de commerce

sanofi

•

Politique de rémunération

*Clotilde Delbos,
Présidente du Comité
des Rémunérations*

•



Wei, Sanofi Chine

Travaille dans l'Intelligence Artificielle

Politique de rémunération des *administrateurs*

11^{ème} résolution

Proposition d'augmenter *le montant maximum annuel de l'enveloppe globale de rémunération* à **3 200 000 €** à compter de l'exercice 2026.

Augmentation proposée pour les raisons suivantes :

- *Utilisation des résultats de benchmarks*
 - Mise en évidence d'un écart significatif entre les pratiques de Sanofi et les standards du marché de l'industrie pharmaceutique
 - L'augmentation proposée alignerait la rémunération sur celle des sociétés de l'Union Européenne et du Royaume Uni, tout en restant bien inférieure à celle des pairs américains et suisses
- *Volonté de maintenir une rémunération compétitive*
 - La rémunération des administrateurs est restée inchangée depuis plusieurs années
 - Nécessité d'attirer et de retenir l'expertise indispensable à la supervision du portefeuille R&D et des opérations de croissance globale
- *Nécessité de refléter l'intensité opérationnelle*
 - Complexification croissante de l'environnement géopolitique et stratégique
 - Augmentation de la charge de travail du Conseil d'administration

12^{ème} résolution

Sous réserve de l'approbation de la 11^{ème} résolution, la *part fixe* serait portée à **37 500 €** pour l'ensemble des administrateurs.

Les montants de rémunération par réunion augmenteraient également de **1 000 € par réunion du Conseil d'administration**, de **1 000 € pour les présidents de comités**, et de **500 € pour les autres membres de comités**.

La rémunération resterait majoritairement attribuée sur *une base variable* (~84% de la rémunération totale) conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Politique de rémunération du *Président du Conseil d'administration*

9^{ème} résolution

Éléments de rémunération

- Rémunération fixe de 880 000 € brut (*inchangée par rapport à 2025*)
- Absence de rémunération au titre du mandat d'administrateur
- Absence de rémunération variable
- Absence de rémunération en action
- Absence d'indemnité de départ
- Absence de droit à un régime de retraite supplémentaire
- Absence de rémunération exceptionnelle

Éléments de rémunération de Frédéric Oudéa en 2025

	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	880 000 €	Rémunération fixe annuelle: 880 000 € brut
Avantages en nature	4 836 €	Véhicule de fonction avec chauffeur
<i>Total</i>	<i>884 836 €</i>	

Éléments de rémunération de *Paul Hudson* en 2025

10^{ème} resolution

	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	1 600 000 €	Rémunération annuelle fixe
Rémunération variable	2 616 000 €	Rémunération annuelle variable pour 2025, payée en 2026 ⁽¹⁾
Actions de performance attribuées	6 759 000 €	Valeur des actions de performance attribuées en 2025
Régime de retraite supplémentaire	1 054 000€	Contribution annuelle de 25 % de la rémunération – sous réserve de la réalisation d’une condition de performance ⁽¹⁾⁽²⁾
Avantages en nature	13 497 €	Voiture de fonction avec chauffeur

Taux de versement du bonus reflétant une *performance commerciale solide* et des *résultats R&D contrastés*

Rémunération variable ³	Critère	Pondération	Taux d’atteinte
Objectifs financiers (60%)	Croissance des ventes	20%	136%
	Bénéfice net par actions	20%	104%
	<i>Free Cash Flow</i>	20%	117%
Objectifs individuels (40%)	Transformation de l’activité	15%	101%
	Portefeuille de développement	15%	90%
	RSE	10%	86%
Total		100%	109%

Tous les éléments de la rémunération de Paul Hudson sont conformes à la politique de rémunération du Directeur Général telle qu’approuvée par l’assemblée générale

(1) Le versement de ces montants est conditionné à l’approbation de la rémunération du Directeur Général pour 2025 par la présente assemblée générale

(2) Sur la contribution brute totale, 50% sont payés sous forme de prime d’assurance brute à l’organisme assureur et 50% à Paul Hudson pour l’indemniser des charges de sécurité sociale et fiscales

(3) Bonus cible : 2 400 000 € (150 % de la rémunération fixe). Bonus 2025 : 2 616 000 € (109 % du bonus cible).

Politique de rémunération du *Directeur Général* pour 2026

14^{ème} résolution

Éléments de rémunération de *Paul Hudson*

(du 01/01/2026 au 17/02/2026)

Inchangés par rapport à la politique de rémunération au titre de 2025

- Rémunération *annuelle fixe* : 1 600 000 €
- Rémunération *annuelle variable*⁽¹⁾
 - Soumise à des critères de performance
 - Comprise entre 0 et 250 % de la rémunération fixe, avec une cible à 150 %
- Aucune attribution de *rémunération en actions*
- *Plan de retraite*⁽¹⁾ supplémentaire à prestations définies, soumis à la réalisation de critères de performance

15^{ème} résolution

Éléments de rémunération d'*Olivier Charmeil*

(du 18/02/2026 au 30/04/2026)

Proratisés selon la durée du mandat, et *diminués de la rémunération au titre du contrat de travail*

- Maintien de la rémunération au titre du *contrat de travail*
- Rémunération *annuelle fixe* : 1 600 000 €
- Rémunération *annuelle variable*⁽¹⁾
 - Soumise à des critères de performance
 - Comprise entre 0 et 250 % de la rémunération fixe, avec une cible à 150 %
- *Aucun autre élément de rémunération*, y compris la rémunération en actions et les avantages en nature

Politique de rémunération de Belén Garijo, future *Directrice Générale*

Politique de rémunération ajustée, orientée vers la création de valeur à moyen-long terme

16^{ème} résolution

Fixée pour la durée du mandat de quatre ans

Principaux changements

- Absence d'*indemnité de prise de mandat*
- Aucun droit à un *plan de retraite supplémentaire*
- *Rémunération en actions* scindée en deux tranches pour inciter à une performance et une création de valeur accrues (plan à long terme pour la durée totale du mandat et plans annuels réguliers)
- Octroi d'une *indemnité d'impatriation* : 15 % de la rémunération annuelle cible (fixe + variable) sous réserve de la réalisation d'une condition de performance⁽¹⁾
- *Indemnité de départ*, soumise à une condition de performance et plafonnée à *12 mois* de la rémunération annuelle (fixe + variable) versée

Autres éléments de rémunérations

Inchangés par rapport à 2025

- Rémunération *fixe annuelle* : 1 600 000 € brut
- Rémunération *fixe variable*⁽¹⁾ : jusqu'à 250 % de la rémunération fixe, avec une cible à 150 % (soit 2 400 000 €)
 - Mêmes critères financiers (60 %)
 - Mêmes critères individuels (40 %)
- Aucune rémunération au titre de son mandat d'administratrice
- Aucune rémunération exceptionnelle

Politique de rémunération de Belén Garijo – Rémunération *en actions*

Une structure de plan d'actions renforcée vers un objectif de création de valeur à long terme

Une attribution totale de *360 000 actions de performance* sur la durée du mandat de quatre ans, scindée en *deux* plans :

1. Plan à long terme attribué en 2026 – « *Tranche Long Terme* »

Couvrant le mandat de Belén Garijo en tant que Directrice Générale sur la période 2026-2030 :

180 000 actions – critères de performance évalués sur des périodes de 4/5 ans :

- 80% sur le TSR évalué en 2031
- 20% sur des critères RSE évalués en 2030



Condition de présence de 4 ans

2. Plans annuels – « *Tranche Moyen Terme* »

45 000 actions *par an*, avec condition de présence et conditions de performance évalués sur des périodes de 3 ans :

- Bénéfice net par actions (30%), *free cash flow* (20%), Total Shareholder Return (30%), RSE (10%), portefeuille de développement (10%)



Attribution de *225 000 actions de performance en 2026* (180 000 + 45 000)

The image features the Sanofi logo in white, lowercase letters, centered on a dark purple background. The background is decorated with several thick, wavy, light purple lines that curve across the frame. The logo itself is a simple, sans-serif font.

sanofi