

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2016



Rapport de rémunération 2016

Statuts de Nestlé S.A.

Modifiés
par l'Assemblée générale ordinaire
du 7 avril 2016

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2016



Nestlé

150 Years

of Good Food, Good Life

Situation au 31 décembre 2016

3	1. Structure du Groupe et actionnariat	21	5. Rémunération, participations et prêts
	1.1 Structure du Groupe		
	1.2 Actionnaires importants		
	1.3 Participations croisées		
4	2. Structure du capital	21	6. Droits de participation des actionnaires
	2.1 Capital		6.1 Limitation et représentation des droits de vote
	2.2 Capital conditionnel		6.2 Quorums exigés par les Statuts
	2.3 Modifications du capital		6.3 Convocation de l'Assemblée générale
	2.4 Actions et bons de participation		6.4 Inscription d'objets à l'ordre du jour
	2.5 Bons de jouissance		6.5 Inscriptions au registre des actions
	2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des nommées		
	2.7 Obligations convertibles et options		
6	3. Conseil d'administration ⁽¹⁾	23	7. Prises de contrôle et mesures de défense
	3.1 Membres du Conseil d'administration		7.1 Obligation de présenter une offre
	3.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions		7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle
	3.3 Mandats en dehors de Nestlé		
	3.4 Elections et durée des mandats	23	8. Organe de révision
	3.5 Organisation interne		8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable
	3.6 Définition des domaines de compétence		8.2 Honoraires des réviseurs
	3.7 Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction du Groupe ⁽²⁾		8.3 Honoraires supplémentaires
			8.4 Instruments d'information relatifs à l'organe de révision
16	4. Direction du Groupe	24	9. Politique d'information
	4.1 Membres de la Direction du Groupe		
	4.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions	26	Organisation générale de Nestlé S.A.
	4.3 Mandats en dehors de Nestlé	27	Rapport de rémunération 2016
	4.4 Contrats de management	47	Statuts de Nestlé S.A.

(1) Le Règlement d'organisation dans son intégralité et les Chartes des Comités sont publiés sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees (en anglais).

(2) Le terme Direction générale, tel qu'il est utilisé dans la Directive de SIX, est remplacé systématiquement par Direction du Groupe dans le présent document.

Structure du Groupe et actionnariat

Remarques préliminaires

Le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2016 de Nestlé est conforme à la Directive de SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives à la Corporate Governance. Des informations supplémentaires sont fournies dans le Rapport de rémunération. Nestlé S.A. se conforme aux recommandations du nouveau Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise en vigueur au 31 décembre 2016.

Afin d'éviter la duplication d'informations, il est fait référence dans certaines sections à d'autres rapports, à savoir le Rapport annuel 2016, les Rapports financiers 2016 qui comprennent les Comptes consolidés du Groupe Nestlé et les Comptes annuels de Nestlé S.A., ainsi que les Statuts de Nestlé S.A., dont le texte intégral peut être consulté dans ce rapport ou sur le site www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles.

Les Comptes consolidés 2016 du Groupe Nestlé sont conformes aux normes comptables internationales (normes IFRS) publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) ainsi qu'à la loi suisse. Les informations fournies ont été étendues le cas échéant afin d'être conformes aux exigences de la Directive de SIX Swiss Exchange concernant la présentation des comptes.

1. Structure du Groupe et actionnariat

1.1 Structure du Groupe

Veillez vous référer à la présentation sommaire des organes responsables à la page 60 du Rapport annuel 2016.

1.1.1 Présentation de la structure opérationnelle du groupe de l'émetteur

L'organigramme de la structure opérationnelle de Nestlé S.A. se trouve à la page 26 du présent document. La structure de gestion du Groupe est représentée dans les analyses par segment opérationnel (Note 3 des Comptes consolidés 2016 du Groupe Nestlé).

1.1.2 Toutes les sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation de l'émetteur

Les sièges sociaux de Nestlé S.A. sont à Vevey et à Cham (Suisse). Les actions Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) sont cotées à SIX Swiss Exchange en Suisse. Au 31 décembre 2016, la capitalisation boursière de Nestlé S.A. s'élevait à CHF 226 310 410 000. Pour plus d'informations, veuillez vous référer à la page 65 du Rapport annuel 2016 et consulter notre site Internet www.nestle.com/investors.

Vous trouverez la liste des sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et sociétés associées à la page 146 des Comptes consolidés 2016 du groupe Nestlé avec mention de leur raison sociale, de leur siège social, de leur capital-actions, de la place de cotation, des codes ISIN des titres, de la capitalisation boursière et de la participation de la Société.

1.1.3 Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation de l'émetteur

Vous trouverez la liste des sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et sociétés associées à la page 146 des Comptes consolidés 2016 du groupe Nestlé avec mention de la raison sociale, de la siège social, du capital-actions et de la participation de la Société.

1.2 Actionnaires importants

BlackRock, Inc., New York, a annoncé le 18 juillet 2016 détenir, directement ou indirectement, 4,57% du capital-actions de Nestlé S.A. A l'exception de ce cas, Nestlé S.A. n'a pas connaissance de l'existence d'actionnaires détenant 3% ou plus du capital-actions de Nestlé S.A. en date du 31 décembre 2016.

En 2016, la Société a publié sur la plateforme de publication électronique de SIX Swiss Exchange des avis d'information relatifs (i) à la détention de ses actions propres en-deçà du seuil de 3% le 20 juin 2016 en conséquence de l'annulation d'actions suite à l'achèvement de son plus récent programme de rachats d'actions de CHF 8 milliards le 7 décembre 2015; (ii) à la détention d'actions de Nestlé S.A. par BlackRock, Inc., New York/Etats-Unis, qui a déclaré détenir 5,01% d'actions le 30 juin 2016 et 4,57% le 18 juillet 2016.

Concernant les nommées, Chase Nominees Ltd, Londres, était inscrit au registre des actions en tant que nommée N (voir point 2.6.3) détenteur de 273 449 336 actions, soit 8,8% des actions de la Société au 31 décembre 2016. A la même date, Citibank N.A., Londres, en tant que dépositaire des actions représentées par des American Depositary Receipts, était inscrit au registre des actions comme détenteur de 243 575 492 actions, soit 7,8% des actions de la Société. Toujours au 31 décembre 2016, Nortrust Nominees Ltd, Londres, était inscrit au registre des actions en tant que nommée N détenteur de 120 879 113 actions de la Société, ce qui représente 3,9% des actions.

1.3 Participations croisées

La Société n'a pas connaissance de participations croisées, de part et d'autre, dépassant 5% du capital ou de l'ensemble des actions avec droit de vote.

2. Structure du capital

2.1 Capital

Le capital-actions ordinaire de Nestlé S.A. s'élève à CHF 311 216 000. Le capital-actions conditionnel est de CHF 10 000 000. Nestlé S.A. n'a pas de capital-actions autorisé.

2.2 Capital conditionnel

Le capital-actions peut être augmenté (sans limite de temps) d'un montant ne pouvant dépasser CHF 10 000 000, par l'émission d'un maximum de 100 000 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, par l'exercice de droits de conversion et/ou d'option octroyés en relation avec l'émission, par Nestlé ou l'une de ses filiales, d'obligations convertibles, d'obligations assorties de droits d'option ou d'autres instruments du marché financier (nouveaux ou déjà émis). Le Conseil d'administration dispose ainsi d'un instrument flexible lui permettant, le cas échéant, de financer les activités de la Société par le recours à des obligations convertibles.

Pour la description du cercle des bénéficiaires ainsi que des conditions et modalités de l'émission de capital conditionnel, veuillez vous référer à l'art. 3^{bis} des Statuts de Nestlé S.A.

2.3 Modifications du capital

Le capital-actions a été réduit deux fois au cours des trois derniers exercices, à la suite d'un programme de rachat d'actions de CHF 8 milliards lancé par la Société le 25 août 2014 et achevé le 7 décembre 2015. L'annulation d'actions qui en a résulté a été approuvée lors des Assemblées générales 2015 et 2016.

Le 16 avril 2015, l'Assemblée générale a décidé de réduire le capital-actions de 36 400 000 actions, à CHF 318 840 000.

Le 7 avril 2016, l'Assemblée générale a décidé d'annuler 76 240 000 actions, entraînant une réduction du capital-actions à CHF 311 216 000 actuellement.

Pour la répartition du capital («fonds propres») pour 2016, 2015 et 2014, veuillez consulter la variation des fonds propres figurant dans les Comptes consolidés 2016 et 2015 du Groupe Nestlé.

2.4 Actions et bons de participation

Le capital de Nestlé S.A. est composé uniquement d'actions nominatives. Le nombre d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, entièrement libérées, s'élevait à 3 112 160 000 au 31 décembre 2016.

Selon l'art. 11 al. 1 des Statuts, chaque action inscrite au registre des actions comme étant assortie de droits de vote confère une voix à son détenteur. Voir également le point 2.6.1 de ce rapport.

Les actionnaires ont droit au dividende. Il n'y a pas de bons de participation.

2.5 Bons de jouissance

Il n'y a pas de bons de jouissance.

2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des nommées

2.6.1 Restrictions de transfert, avec mention des clauses statutaires de groupe et des dispositions régissant l'octroi de dérogations

Conformément à l'art. 5 al. 5 des Statuts, aucune personne, physique ou morale, ne peut être inscrite avec droit de vote pour plus de 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. Cette limitation à l'inscription s'applique également aux personnes qui détiennent tout ou partie de leurs actions par l'intermédiaire de nommées conformément à cet article. Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que toutes les personnes, physiques ou morales, qui forment une entente ou un syndicat ou qui se concertent de toute autre manière aux fins de contourner cette limitation, comptent pour une personne ou un nommée (art 5 al. 7 des Statuts). La limitation à l'inscription s'applique également aux actions acquises ou souscrites par l'exercice de droits de souscription, d'option ou de conversion (art. 5 al. 10 des Statuts). Voir également l'art. 5 al. 6 et al. 9 des Statuts et le point 2.6.3 de ce rapport.

2.6.2 Motifs de l'octroi de dérogations pendant l'exercice considéré

Voir les points 2.6.3 et 6.1.3 de ce rapport.

2.6.3 Admissibilité des inscriptions de nommées, avec mention des clauses de pourcentage et des conditions à remplir pour l'inscription

Conformément à l'art. 5 al. 6 et al. 9 des Statuts, le Conseil d'administration a émis un règlement concernant l'application de l'art. 5 des Statuts. Le règlement concernant les nommées établit des règles pour leur inscription en tant

qu'actionnaires dans le registre des actions. Il autorise l'inscription de:

- nommées N («N» signifiant nom du propriétaire économique révélé): lorsque les pratiques de négoce et de dépôt des titres rendent difficile ou impossible l'inscription individuelle des propriétaires économiques, les actionnaires peuvent inscrire leurs participations via un nommée N avec droit de vote, à la condition expresse que l'identité et le nombre d'actions détenues par les propriétaires économiques soient communiqués à la Société, périodiquement ou sur demande. Les droits de vote des nommées doivent être exercés conformément aux instructions de vote communiquées par les bénéficiaires économiques. La participation d'un nommée N, ou de nommées N qui agissent en tant que groupe organisé ou dans le cadre d'un accord, ne peut pas dépasser 5% du capital-actions de la Société. Les participations qui dépassent la limite de 5% (ou la limite fixée par le Conseil d'administration, voir point 6.1.3) sont inscrites sans droit de vote. La responsabilité de la divulgation de l'identité des propriétaires économiques et de leurs participations incombe aux nommées inscrits dans le registre des actions.
- nommées A («A» signifiant propriétaire économique anonyme): inscription sans droits de vote.

Conformément à ce règlement, en vue de faciliter le négoce en Bourse des actions, le Conseil d'administration a autorisé certains nommées à dépasser la limite de 5% et à être inscrits en tant que nommées avec droit de vote.

Voir le point 6.1.3 de ce rapport.

2.6.4 Procédure et conditions auxquelles les privilèges statutaires et les restrictions de transfert peuvent être levés

Voir le point 6.1.3 de ce rapport.

2.7 Obligations convertibles et options

Au 31 décembre 2016, aucune obligation convertible, aucun warrant ni aucune option émis par Nestlé S.A. ou par ses filiales sur les actions de Nestlé S.A. n'était en circulation. Les seules options émises par Nestlé S.A. sont des options attribuées aux collaborateurs dans le cadre du «Management Stock Option Plan» (MSOP). Les attributions effectuées dans le cadre de ce plan ont été abandonnées en 2013.

3. Conseil d'administration

3.1 Membres du Conseil d'administration

Nom	Année de naissance	Nationalité	Formation ^(a)	Première élection	Expiration du mandat ^(b)
Peter Brabeck-Letmathe Président	1944	Autriche	Diplôme d'économie	1997	2017
Paul Bulcke Administrateur délégué	1954	Belgique	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise	2008	2017
Andreas Koopmann Vice-Président	1951	Suisse	Diplôme d'ingénieur mécanicien et de gestion d'entreprise	2003	2017
Beat Hess	1949	Suisse	Diplôme de droit	2008	2017
Renato Fassbind	1955	Suisse	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise et de comptabilité	2015	2017
Steven G. Hoch	1954	Etats-Unis/Suisse	Diplôme de relations internationales et d'économie	2006	2017
Naina Lal Kidwai	1957	Inde	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise	2006	2017
Jean-Pierre Roth	1946	Suisse	Diplôme d'économie et finance	2010	2017
Ann M. Veneman	1949	Etats-Unis	Diplôme de droit et de politique publique	2011	2017
Henri de Castries	1954	France	HEC, diplôme de droit, ENA	2012	2017
Eva Cheng	1952	Chine	Diplôme de gestion d'entreprise et d'histoire	2013	2017
Ruth K. Oniang'o	1946	Kenya	Diplôme de science alimentaire et de nutrition humaine	2015	2017
Patrick Aebischer	1954	Suisse	Diplôme de médecine et de neurosciences	2015	2017

(a) Pour des informations plus complètes sur les formations, veuillez consulter la section 3.2 et les CV des différents membres sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/management/boardofdirectors

(b) Tous les membres du Conseil d'administration sont élus une fois par an conformément au droit suisse sur les sociétés et aux Statuts de Nestlé S.A.

3.1.1 Fonctions de direction des membres du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2016, à l'exception de Paul Bulcke, tous les membres du Conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Peter Brabeck-Letmathe est le Président en exercice et assume certaines fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe, y compris Nestlé Health Science S.A., Nestlé Skin Health S.A. et l'engagement de Nestlé auprès de L'Oréal.

3.1.2 Informations sur chaque membre non exécutif du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2016, à l'exception de Peter Brabeck-Letmathe, tous les membres non exécutifs du Conseil d'administration sont indépendants; ils n'étaient pas membres de la Direction de Nestlé avant leur élection et n'entretiennent aucune relation d'affaires majeure avec Nestlé. Conformément aux règlements du Conseil d'administration de Nestlé, un membre du Conseil d'administration peut être considéré indépendant s'il n'est pas ou n'a pas été employé comme

cadre dirigeant de la Société ou de l'une de ses filiales ou comme employé ou société du réviseur externe du Groupe au cours des trois dernières années et qu'il ne conserve pas, comme seul le déterminera le Conseil d'administration, une relation d'affaires directe ou indirecte importante avec l'Entreprise ou l'une de ses filiales. Les membres du Conseil d'administration dont des membres de la famille immédiate ne pourraient pas obtenir la qualité d'indépendants ne sont pas considérés indépendants pendant une période de trois ans.

Sous réserve d'exceptions spécifiques accordées par le Conseil d'administration, les administrateurs sont sujets à une limite de douze ans de mandats cumulés.

3.1.3 Interdépendances

Aucune.

3.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions (*)

Peter Brabeck-Letmathe **Président**

Peter Brabeck-Letmathe rejoint la société opérationnelle du groupe Nestlé en Autriche en qualité de représentant en 1968. Entre 1970 et 1987, il assume diverses responsabilités en Amérique latine. En 1987, il est affecté au siège international de Nestlé à Vevey (Suisse) comme Directeur avant d'être nommé Directeur général en 1992. Lors de l'Assemblée générale de juin 1997, Peter Brabeck-Letmathe est élu membre du Conseil d'administration de Nestlé S.A. En 1997, le Conseil d'administration de Nestlé S.A. le nomme Administrateur délégué. Il est élu Vice-Président en 2001 et Président du Conseil d'administration en 2005. Le 10 avril 2008, Peter Brabeck-Letmathe renonce à son poste d'Administrateur délégué, en conservant les fonctions de Président du Conseil d'administration.

En qualité de représentant de Nestlé S.A., il assume les fonctions de Vice-Président de L'Oréal S.A. (France).

Peter Brabeck-Letmathe est également membre du Conseil d'administration d'Exxon Mobil Corporation, Texas (Etats-Unis), de Delta Topco (Jersey) et du Conseil consultatif d'Amrop Partnerhip SCRL.

Par ailleurs, il représente Nestlé au Conseil de fondation du Forum économique mondial (WEF), dont il est Vice-Président, et préside au nom de Nestlé le 2030 Water Resource Group. Il est en outre membre du Hong Kong-Europe Business Council et Vice-Président du Conseil de fondation du Verbier Festival (Suisse).

Paul Bulcke **Administrateur délégué**

Paul Bulcke débute sa carrière en 1977 en qualité d'analyste financier chez Scott Graphics International (Belgique), avant d'intégrer le groupe Nestlé en 1979 comme stagiaire en marketing. De 1980 à 1996, il occupe diverses fonctions au sein de Nestlé Pérou, Nestlé Equateur et Nestlé Chili, avant de revenir en Europe assumer les fonctions de Directeur général de Nestlé Portugal, Nestlé République tchèque et République slovaque et Nestlé Allemagne. En 2004, il est



nommé Directeur général responsable de la Zone Amériques. En avril 2008, Paul Bulcke est élu membre du Conseil d'administration de Nestlé S.A. et nommé Administrateur délégué par le Conseil d'administration.

Paul Bulcke est membre du Conseil d'administration de Roche Holding SA (Suisse). En qualité de représentant de Nestlé, il assume les fonctions de Coprésident du Conseil d'administration de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse).

Paul Bulcke est également membre du Conseil de Fondation d'Avenir Suisse (Suisse), de la Table Ronde des Industriels Européens (European Round Table of Industrialists, ERT) (Belgique), du Conseil d'administration du Consumer Goods Forum et de son comité de gouvernance, du Conseil de fondation d'IMD et de l'International Business Council du Forum économique mondial (WEF).

Andreas Koopmann **Vice-Président**

Andreas Koopmann débute sa carrière en 1979 en qualité d'Assistant du Président et Directeur général de Bruno Piatti AG (Suisse). De 1980 à 1982, il est Assistant de direction du Groupe Motor Columbus AG, Holding (Suisse). A partir de 1982, il travaille pour Bobst Group, tout d'abord en qualité de Vice-Président ingénierie et production à Roseland, New Jersey (Etats-Unis). Il rentre en Suisse en 1989, occupant plusieurs postes de cadre supérieur au sein de la société, dont celui de membre du Comité de direction du Groupe, chargé de la production. Il est membre du Conseil d'administration de Bobst Group de 1998 à 2002 et est nommé Président de la direction en 1995, poste qu'il occupera jusqu'en mai 2009. De 2010 à 2012, Andreas Koopmann est Président d'Alstom (Suisse) S.A. et «Country President».

Il assume actuellement les fonctions de Président de Georg Fischer AG et siège au Conseil d'administration de Credit Suisse Group, de CSD Group et de Sonceboz SA. Andreas Koopmann est également membre du Conseil d'administration d'economiesuisse.



(*) Les mandats et fonctions sont énumérés dans l'ordre suivant: (1) mandats dans des sociétés cotées, (2) mandats dans des sociétés non cotées, (3) mandats détenus à la demande de Nestlé ou de sociétés qu'elle contrôle, (4) mandats détenus dans des associations, des organisations caritatives, des fondations, des trusts et des fondations de prévoyance pour les employés.

Beat Hess

Beat Hess débute sa carrière en 1977 chez BBC Brown Boveri Ltd, à Baden, en tant que Legal Counsel avant d'être promu au poste de General Counsel en 1986. De 1988 à 2003, il est membre de la Direction du groupe, General Counsel et secrétaire général chez ABB SA à Zurich. De 2003 jusqu'à son départ à la retraite en janvier 2011, Beat Hess est Directeur juridique et membre du Comité de direction du groupe Royal Dutch Shell plc, à La Haye (Pays-Bas).

Beat Hess est Président de LafargeHolcim Ltd et Vice-Président de Sonova Holding SA (Suisse). Il est également membre du Curatorium de l'Académie de droit international de La Haye.



Renato Fassbind

Renato Fassbind débute sa carrière en 1982 comme Directeur général de Kunz Consulting AG. De 1984 à 1990, il occupe la fonction de réviseur puis de responsable de la révision interne chez F. Hoffmann-La Roche SA.

Renato Fassbind travaille ensuite au sein d'ABB SA au poste de Head of Corporate Staff Audit entre 1990 et 1997, puis de Chief Financial Officer et membre de la Direction de 1997 à 2002. Entre 2002 et 2004, il assume les fonctions de Chief Executive Officer chez Diethelm Kelier Holding SA. Il intègre par la suite Credit Suisse Group SA en qualité de Chief Financial Officer et membre de la Direction de 2004 à 2010.

Actuellement, Renato Fassbind est Vice-Président du Conseil d'administration de Swiss Re SA, Président de son Comité d'audit et membre de son Comité de rémunération. Par ailleurs, il siège au Conseil de Kühne + Nagel International S.A. et est membre de son Comité d'audit.



Steven G. Hoch

Steven G. Hoch débute sa carrière en 1978 à la Chemical Bank à New York et à Zurich, où il occupe divers postes ayant trait aux activités de banque commerciale, notamment dans le conseil aux entreprises multinationales.

Il est Directeur de la Bessemer Trust Company, N.A., à New York, de 1990 à 1994, et membre du Comité exécutif de Pell Rudman Trust Company, à Boston, de 1994 à 2002. Depuis 2002, il est le Directeur général de Highmount Capital LLC, une société de gestion de fortune et fiduciaire basée aux Etats-Unis, qu'il a fondée. En 2015, suite à l'acquisition de Highmount par Brown Advisory LLC, Steven G. Hoch en devient associé et membre du Conseil consultatif international.

Steven G. Hoch est Président honoraire de l'American Swiss Foundation et Président du Conseil d'administration de la Woods Hole Oceanographic Institution (Etats-Unis). Il a accompli deux mandats en tant que membre du Conseil national de la Smithsonian Institution (Etats-Unis) et siège au Conseil consultatif du Smithsonian Tropical Research Institute (Panama).



Naïna Lal Kidwai

Naïna Lal Kidwai débute sa carrière en 1982 et travaille jusqu'en 1994 chez ANZ Grindlays Bank Plc.

De 1994 à 2002, elle assume les fonctions de Vice-Présidente et Directrice de l'Investment Banking chez Morgan Stanley India avant de partir pour HSBC, où elle est Présidente de l'ensemble des sociétés du groupe HSBC en Inde et membre du Conseil d'administration de HSBC Asie-Pacifique avant de prendre sa retraite en décembre 2015. Elle a été élue Présidente de la Federation of Indian Chambers of Commerce & Industry (FICCI) pour 2013.

Naïna Lal Kidwai est Présidente de Max Financial Services Ltd et membre non exécutif du Conseil d'administration de Cipla Ltd., Larsen+Toubro Ltd. (Inde) et d'Altico India Pvt Ltd. Elle siège au BRICS Business Council et au Conseil consultatif de l'Asie du Sud auprès de la Harvard Business School, où elle exerce également les fonctions de conseillère internationale. Par ailleurs, elle est membre des Conseils consultatifs de l'Oxford University India Center et du NCAER (National Council of Applied Economics Research), ainsi que du Comité de pilotage de l'India Investment Forum



aux Etats-Unis. Intéressée par les questions environnementales, Naina Lai Kidwai est Présidente de la Sustainability Council & Energy Mission à la FICCI, Présidente de l'India Sanitation Coalition, membre du Conseil de la Shakti Sustainable Energy Foundation et Commissaire de la commission mondiale pour l'économie et le climat.

En 2007, le gouvernement indien lui a décerné le Padma Shri Award pour son action dans le commerce et l'industrie. Naina Lai Kidwai a aussi reçu diverses récompenses en Inde et à l'étranger et a figuré à plusieurs reprises dans les classements des meilleures femmes d'affaires.

Jean-Pierre Roth

Jean-Pierre Roth effectue toute sa carrière à la Banque nationale suisse, qu'il rejoint en 1979. Après avoir occupé divers postes de cadre supérieur, il est nommé membre de la Direction générale en 1996 avant de devenir Président en 2001, fonction qu'il assume jusqu'en 2009. A partir de 2001, il est membre puis, à partir de 2006, Président du Conseil d'administration de la Banque des Règlements Internationaux, jusqu'à son départ à la retraite en 2009. Jean-Pierre Roth représente également la Suisse au Conseil des Gouverneurs du Fonds Monétaire International de 2001 à 2009, et au Forum de stabilité financière de 2007 à 2009.

En 2010, il devient, membre du Conseil d'administration de Swatch Group. Depuis juillet 2010, il préside le Conseil d'administration de la Banque cantonale de Genève.

En mai 2014, il entre au Conseil d'administration de MKS (Switzerland) SA, une société spécialisée dans le traitement et le négoce de l'or. Jean-Pierre Roth est en outre membre du Conseil consultatif de l'Université de Genève, du Feris Endowment Fund IHEI (Genève), du Conseil de fondation et du Comité des programmes d'Avenir Suisse (Suisse) et de la Fondation pour la Garde Suisse Pontificale (Vatican).



Ann M. Veneman

Avocate de formation, Ann M. Veneman est Secrétaire du Département de l'Agriculture des Etats-Unis (USDA) de 2001 à 2005, avant d'occuper le poste de directrice générale du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) pendant cinq ans. Précédemment, sa carrière la conduit à pratiquer le droit et à exercer diverses fonctions au sein de l'USDA. Elle a également été Secrétaire du Département de l'Alimentation et de l'Agriculture de Californie pendant quatre ans. Elle siège actuellement au Conseil d'administration d'Alexion Pharmaceuticals, du Global Health Innovative Technology Fund et de JUST Capital. Elle est membre de nombreux conseils consultatifs dont BRAC, Terra Vesco, The Feed Project et The Chicago Council Global Agriculture Development Initiative. Elle est membre du Council on Foreign Relations et de la Trilateral Commission.

En 2009, elle figure au palmarès Forbes des 100 femmes les plus puissantes du monde et s'est vu décerner de nombreux prix et distinctions tout au long de sa carrière.

Ann M. Veneman siège également au Nestlé CSV Council.



Henri de Castries

Henri de Castries débute sa carrière à l'Inspection Générale des Finances, au sein du ministère des Finances français, effectuant des missions d'audit dans différentes administrations de 1980 à 1984. En 1984, il devient membre de la Direction du Trésor. En 1989, il rejoint la Direction des finances d'AXA. Deux ans plus tard, il est nommé Directeur général en charge de la gestion des actifs et des sociétés financières et immobilières du groupe. Henri de Castries préside le Directoire d'AXA de mai 2000 à avril 2010. Depuis avril 2010, à la suite d'une modification de la structure de gouvernance d'entreprise, il assume les fonctions de Président-Directeur général d'AXA, qu'il abandonne en 2016.

En mars 2016, Henri de Castries intègre le Conseil d'administration de HSBC Holdings Inc.

Outre ses fonctions professionnelles, Henri de Castries est Président d'AXA Atout Cœur, le programme de bénévolat social des collaborateurs d'AXA, et administrateur de l'Association pour l'Aide aux Jeunes Infirmes, un organisme d'aide aux jeunes handicapés.



Eva Cheng

Eva Cheng rejoint en 1977 Amway Corporation, une société internationale de vente de biens de consommation basée aux Etats-Unis, en tant qu'attachée de direction à Hong Kong, puis devient en 2005 Directrice générale corporate responsable de la Région Chine et Asie du Sud-Est, poste qu'elle occupe jusqu'à son départ à la retraite en 2011. Surtout connue pour avoir conduit l'entrée d'Amway en Chine en 1991, elle a occupé le poste de Présidente-Directrice générale d'Amway China depuis l'arrivée de la société sur ce marché jusqu'à son départ à la retraite en 2011.



En 2008 et 2009, Eva Cheng figure deux fois au palmarès Forbes des 100 femmes les plus puissantes du monde et s'est vu décerner de nombreux prix et distinctions pour son leadership entrepreneurial et l'aide qu'elle a apportée à la collectivité.

Eva Cheng siège actuellement au Conseil de plusieurs sociétés: Trinity Limited, Haier Electronics Group Co. Ltd. (Hong Kong) et Amcor Ltd. (Australie). Elle est par ailleurs Directrice générale de Our Hong Kong Foundation, membre du Comité de direction de All-China Women's Federation, administratrice de la China Children and Teenagers Foundation, membre de la Conférence consultative politique populaire de Chine – commission de Guangdong – et Directrice honoraire permanente de la Chambre générale de commerce de Chine à Hong Kong.

Ruth K. Oniang'o

Ruth K. Oniang'o a été professeur de science alimentaire et de nutrition à l'Université Jomo Kenyatta d'Agriculture et de Technologie de Nairobi (Kenya) et est professeur auxiliaire de nutrition à la Tufts University (Etats-Unis). Elle est également la fondatrice et la Directrice générale du programme Rural Outreach au Kenya, ainsi que la fondatrice et rédactrice en chef de l'«African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development» (AJFAND). Ruth K. Oniang'o a été membre du Parlement kényan et elle travaille dans des projets de développement rural axés sur les femmes à la tête de petites exploitations agricoles et sur les jeunes.



Elle préside en outre le Conseil d'administration de la Sasakawa Africa Association (SAA) et du Sasakawa Africa Fund for Extension Education (SAFE). Par ailleurs, elle est

membre du Conseil d'administration de la Fondation USTADI (Kenya), et administratrice du Conseil d'administration du CABI (Centre for Agriculture and Biosciences International).

Ruth K. Oniang'o siège également au Nestlé CSV Council. Elle s'est en outre vu décerner une médaille du mérite pour service rendu par le Gouvernement kényan.

Patrick Aebischer

Patrick Aebischer a suivi des études en médecine et en neurosciences à l'Université de Genève et à l'Université de Fribourg (Suisse). Il est professeur de neurosciences et Directeur du Laboratoire de recherche sur les maladies neurodégénératives à l'Institut des Neurosciences de l'EPFL.



De 1984 à 1992, il travaille à la Brown University (Etats-Unis) en tant que chercheur, professeur assistant puis professeur associé en sciences médicales. En 1991, il devient Président du département des organes artificiels, des biomatériaux et de la technologie cellulaire de la Division de biologie et médecine de la Brown University. En 1992, il rentre en Suisse pour occuper le poste de professeur et directeur de la Division de recherche chirurgicale et du Centre de thérapie génique au Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) de Lausanne. De 2000 à fin 2016, Patrick Aebischer est le Président de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). Par ailleurs, Patrick Aebischer est le fondateur de trois start-up: CytoTherapeutics Inc. (1989), ModexTherapeutics Inc. (1996) et Amazentis SA (2007).

Actuellement, il est membre du Conseil d'administration de Lonza Group SA et de Logitech International S.A., et il est Président du Conseil consultatif du Novartis Venture Fund. De plus, Patrick Aebischer est membre du Conseil de fondation du Verbier Festival et du Montreux Jazz Festival (Suisse).

3.3 Mandats en dehors de Nestlé

Aux termes de l'art. 21^{sexies} des Statuts, aucun membre du Conseil d'administration ne peut détenir plus de quatre mandats supplémentaires dans des sociétés cotées et cinq mandats supplémentaires dans des sociétés non cotées.

Les mandats suivants ne sont pas soumis à ces limitations:

- a) les mandats dans des sociétés contrôlées par Nestlé;
- b) les mandats détenus par un membre du Conseil d'administration à la demande de Nestlé ou de sociétés contrôlées par elle. Aucun membre du Conseil d'administration ne peut détenir plus de dix de ces mandats; et
- c) les mandats dans des associations, des organisations caritatives, des fondations, des trusts et des fondations de prévoyance pour les employés. Aucun membre du Conseil d'administration ne peut détenir plus de dix de ces mandats.

Sont considérés comme «mandats» les mandats dans l'organe suprême d'une entité juridique tenue d'être inscrite au registre du commerce ou dans un registre similaire à l'étranger. Les mandats dans des entités juridiques différentes, mais sous contrôle conjoint, sont considérés comme un seul mandat.

Le Conseil d'administration a promulgué un règlement qui prévoit des restrictions additionnelles.

Tous les membres du Conseil d'administration respectent les dispositions de l'art. 21^{sexies}.

3.4 Elections et durée des mandats

En vertu de l'art. 6 al. 2 des Statuts, l'Assemblée générale a la compétence d'élire et de révoquer les membres du Conseil d'administration.

Le Président du Conseil d'administration, les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité de rémunération sont élus individuellement par l'Assemblée générale pour un mandat qui s'achève à la fin de l'Assemblée générale suivante (art. 15 des Statuts).

Les membres du Conseil d'administration dont le mandat est arrivé à échéance sont immédiatement rééligibles.

Le Conseil d'administration élit un ou deux Vice-Présidents ainsi que les membres des Comités autres que le Comité de rémunération.

Le mandat d'un membre du Conseil d'administration expire au plus tard lors de l'Assemblée générale qui suit son 72^e anniversaire. Les règles figurant dans les Statuts sont conformes aux dispositions légales en ce qui concerne la nomination du Président, des membres du Comité de rémunération et du mandataire indépendant.

Pour les principes régissant la procédure de sélection, voir le point 3.5.2 ci-dessous (Comité de nomination et de durabilité).

Pour la date de première élection et la durée du mandat, voir le point 3.1 ci-avant.

3.5 Organisation interne

3.5.1 Répartition des tâches au sein du Conseil d'administration

	Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	Comité de rémunération	Comité nomination et de durabilité	Comité de contrôle
Peter Brabeck-Letmathe Président	• (Président)		•	
Paul Bulcke Administrateur délégué	•			
Andreas Koopmann Vice-Président	•	•	• (Président)	
Beat Hess	•	• (Président)		
Renato Fassbind	•			• (Président)
Steven G. Hoch			•	
Nāina Lal Kidwai				•
Jean-Pierre Roth		•		
Ann M. Veneman			•	
Henri de Castries				•
Eva Cheng				•
Ruth K. Oniang'o				
Patrick Aebischer		•		

3.5.2 Attributions et délimitation des compétences de tous les Comités ⁽¹⁾

Les pouvoirs et les devoirs des Comités sont déterminés dans leur charte respective, approuvée par le Conseil d'administration. Chaque Comité est autorisé à engager des experts extérieurs.

Le **Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise** est composé du Président, du Vice-Président, de l'Administrateur délégué et d'autres membres élus par le Conseil d'administration. Il assure la liaison entre le Président et l'ensemble du Conseil d'administration, afin de jouer un rôle consultatif auprès du Président et d'accélérer le traitement des affaires de la Société si nécessaire.

Le Comité examine régulièrement la gouvernance d'entreprise de la Société et prépare les recommandations pour le Conseil d'administration. Il a également des fonctions de conseil sur certaines questions à caractère financier, y compris le financement et la gestion financière de la Société, dont il examine périodiquement la gestion de l'actif et du passif.

Si le Comité dispose d'une autorité limitée en vertu du Règlement d'organisation, il peut, à titre exceptionnel et en cas d'urgence, traiter de questions liées aux affaires qui se

posent entre deux séances du Conseil d'administration. Dans tous les cas, il tient le Conseil d'administration parfaitement informé. Il examine le plan de travail annuel du Conseil d'administration.

Le **Comité de rémunération** est composé du Vice-Président et d'au moins deux autres membres non exécutifs du Conseil d'administration. Tous les membres sont indépendants (art. 19^{bis} al. 1 des Statuts). Les membres du Comité de rémunération sont élus individuellement par l'Assemblée générale pour un mandat qui s'achève à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Les membres du Comité de rémunération dont le mandat arrive à échéance sont immédiatement rééligibles. Le Comité de rémunération définit les principes relatifs à la rémunération des membres du Conseil d'administration et les soumet au Conseil pour approbation. Il supervise et examine les principes de rémunération pour Nestlé S.A. et le groupe Nestlé. Il prépare les propositions du Conseil d'administration à soumettre pour approbation à l'Assemblée générale en lien avec la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe. De plus, il propose la rémunération du Président et de l'Administrateur délégué et approuve la rémunération individuelle des membres de la Direction du Groupe. Le

(1) Pour des informations plus complètes, veuillez vous référer au Règlement d'organisation et aux Chartes des Comités sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees

Comité de rémunération notifie également ses décisions au Conseil d'administration et tient celui-ci informé de la politique générale de rémunération du groupe Nestlé. Il passe le Rapport de rémunération en revue.

Le **Comité de nomination et de durabilité** compte un Président, qui est membre indépendant et non exécutif du Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration et au moins deux membres indépendants et non exécutifs du Conseil d'administration. Le Comité de nomination et de durabilité supervise la planification à long terme de la relève au sein du Conseil d'administration, établit les principes et critères relatifs à la sélection des candidats au Conseil d'administration, réalise régulièrement une analyse des écarts, sélectionne les candidats à l'élection ou la réélection au Conseil d'administration et prépare une proposition pour la décision de ce dernier. Le processus de nomination au Conseil d'administration est très structuré et vise à maintenir un équilibre des compétences nécessaires ainsi qu'une diversité appropriée parmi ses membres. Pour assurer la relève à des postes clés, il veille à s'appuyer sur un réseau suffisamment étendu. Les candidats au Conseil d'administration doivent posséder le profil, les qualifications et l'expérience nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Les nouveaux membres du Conseil d'administration reçoivent une introduction appropriée aux activités et aux affaires de la Société et du Groupe. Le cas échéant, le Comité de nomination et de durabilité veille à ce qu'ils bénéficient d'une formation supplémentaire.

Le Comité de nomination et de durabilité examine, au moins une fois par an, l'indépendance des membres du Conseil d'administration ainsi que leurs mandats en dehors de Nestlé et prépare l'auto-évaluation annuelle du Conseil d'administration et de ses Comités. De plus, il passe en revue les rapports, donne des conseils en ce qui concerne les mesures garantissant la durabilité à long terme de la Société au niveau économique, social et environnemental, et contrôle également la performance de la Société à l'aune de certains indices externes de durabilité. Il examine le rapport annuel *Nestlé et la société* et discute périodiquement de la manière, d'une part, dont d'autres questions pertinentes non financières affectent la performance financière de la Société et, d'autre part, dont sa stratégie à long terme porte sur sa capacité à créer de la valeur partagée. Il évalue également l'actionnariat de la Société et d'autres parties prenantes majeures ainsi que leurs intérêts matériels. Il se réunit aussi souvent que nécessaire pour accomplir ses tâches et prépare les séances à huis clos requises du Conseil d'administration.

Le **Comité de contrôle** est composé du Président, qui est un membre indépendant et non exécutif, et d'au moins deux autres membres non exécutifs du Conseil d'administration, à l'exception de l'Administrateur délégué et de tout ancien membre de la Direction du Groupe. Tous les membres doivent être indépendants. Au moins un membre doit disposer des connaissances financières adéquates et d'une expérience récente dans ce domaine; les autres doivent être familiarisés avec les questions de comptabilité et d'audit. Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le Comité de contrôle dispose d'un accès illimité à la gestion, aux livres et aux comptes de la Société. Il seconde le Conseil d'administration dans sa fonction de supervision des contrôles financiers, à travers un lien direct avec KPMG (réviseurs externes) et le Nestlé Group Audit (réviseurs internes du Groupe).

Les principaux devoirs du Comité de contrôle consistent notamment à:

- examiner et, si nécessaire, remettre en question les actions et jugements de la Direction en lien avec les comptes financiers de la Société à la fin de l'année;
- formuler des recommandations au Conseil d'administration pour la nomination de réviseurs externes par les actionnaires;
- examiner les procédures d'audit, y compris le périmètre proposé et les résultats des audits internes et externes;
- se tenir régulièrement informé des résultats importants des audits et de leur avancement;
- surveiller la qualité des audits internes et externes;
- présenter les conclusions de l'approbation des Comptes annuels au Conseil d'administration;
- examiner certains rapports concernant les mécanismes de contrôle interne ainsi que l'évaluation annuelle du risque du Groupe.

Le Comité de contrôle informe régulièrement le Conseil d'administration des résultats de ses investigations et propose des mesures appropriées. La responsabilité de l'approbation des Comptes annuels incombe au Conseil d'administration.

Réunions tenues en 2016	Fréquence	Durée moyennes (heures)
Conseil d'administration de Nestlé S.A.	10 fois	3:30
Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	9 fois	4:00
Comité de rémunération	5 fois	1:00
Comité de nomination et de durabilité	5 fois	1:10
Comité de contrôle	4 fois	2:45

3.5.3 Méthodes de travail du Conseil d'administration et de ses Comités

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent qu'il le juge nécessaire, au moins une fois par trimestre, et à la demande du Président ou de la personne qu'il a désignée. En outre, une réunion du Conseil d'administration doit être convoquée dès qu'un membre en fait la demande auprès du Président. Tous les Comités présentent un compte rendu détaillé à tous les membres du Conseil d'administration lors de chaque réunion, dans une séance présidentielle spéciale.

Le Conseil d'administration consacre au moins une journée complète par an à l'examen du plan stratégique à long terme de la Société. Il effectue en outre chaque année une visite de trois à cinq jours dans l'une des sociétés opérationnelles du groupe Nestlé, en 2016 en Chine.

Le taux de présence moyen aux réunions du Conseil a été de 100%. Tous les membres du Conseil d'administration ont assisté à toutes les réunions des Comités. Le cas échéant, la Société signale individuellement tout membre du Conseil d'administration dont le taux de présence est inférieur à 75%. A l'exception de certaines séances présidentielles ou à huis clos, tous les membres de la Direction du Groupe assistent aux réunions du Conseil d'administration. En outre, certains dirigeants et membres de la Direction du Groupe assistent à certaines réunions des Comités.

La Société procède chaque année à des auto-évaluations du Conseil d'administration et de ses Comités, qui comprennent des commentaires confidentiels et anonymes ainsi que des entretiens individuels. Les résultats sont traités de manière appropriée.

En 2016, des réunions spéciales ont eu lieu concernant la finalisation de la planification de la relève au sein du Conseil d'administration pour les postes de Président et d'Administrateur délégué (CEO) (voir page 28 de ce rapport).

3.5.4 Administrateur principal

L'administrateur principal assume le rôle de premier intermédiaire entre le Conseil d'administration et le Président. Il peut convoquer des réunions et il préside les séances du Conseil ordinaires et à huis clos où le Président n'est pas présent ou où sa présence entraînerait un conflit d'intérêts. En 2016, le Vice-Président a agi en qualité d'administrateur principal.

3.6 Définition des domaines de compétence

Les organes de direction ont les compétences suivantes:

3.6.1 Conseil d'administration ⁽¹⁾

Le Conseil d'administration est l'organe de direction suprême de la Société. Il est responsable de la stratégie à long terme et de la supervision suprême du Groupe. Il supervise le développement durable du Groupe sur les plans économique, social et environnemental. Le Conseil d'administration s'occupe de toutes les questions qui ne sont pas réservées à l'Assemblée générale ou à un autre organe de direction de la Société par la loi, les Statuts ou des règlements spécifiques émis par le Conseil d'administration.

En vertu du modèle de gouvernance de Nestlé, l'Administrateur délégué est un membre à part entière du Conseil d'administration, ce qui garantit un alignement parfait en matière de responsabilités essentielles du Conseil et un équilibre adéquat entre le Président et l'Administrateur délégué (CEO).

Les principaux devoirs du Conseil d'administration sont les suivants:

- la direction suprême de la Société, en particulier la conduite, la gestion et la supervision des affaires de la Société, et la proposition des directives nécessaires;
- la détermination de l'organisation de la Société;
- la détermination des principes de contrôle comptable et financier, ainsi que des principes de planification financière;

(1) Pour des informations plus complètes, veuillez vous référer au Règlement d'organisation et aux Chartes des Comités sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees

- d) la nomination et la révocation des Vice-Présidents, des membres des Comités (à l'exception des membres du Comité de rémunération) et de leurs Présidents, ainsi que des membres de la Direction du Groupe;
- e) la supervision suprême du Président et des membres de la Direction du Groupe, notamment en ce qui concerne leur respect de la loi, des Statuts, du Règlement d'organisation et des instructions ponctuelles du Conseil d'administration;
- f) l'établissement du Rapport annuel, y compris le Rapport de rémunération, la préparation de l'Assemblée générale et l'exécution des décisions de celle-ci;
- g) la notification du tribunal en cas de surendettement;
- h) l'examen et l'approbation:
 - de la stratégie à long terme et du budget annuel d'investissement du Groupe;
 - des opérations financières majeures;
 - de toute question d'importance en rapport avec la structure générale ou la politique financière, commerciale et industrielle de la Société ou du Groupe;
 - des principes de gouvernance d'entreprise de la Société;
 - de l'examen et de la décision de tout rapport soumis au Conseil d'administration;
 - de l'évaluation annuelle du risque du Groupe; et
 - des propositions de rémunération faites à l'Assemblée générale.

3.6.2 Direction du Groupe

Le Conseil d'administration délègue à l'Administrateur délégué (CEO), avec autorisation de sous-déléguer, le pouvoir de gérer les affaires de la Société et du Groupe conformément à la loi, aux Statuts et aux Règlements du Conseil d'administration.

L'Administrateur délégué (CEO) préside la Direction du Groupe et délègue individuellement à ses membres le pouvoir nécessaire à l'exercice de leurs responsabilités dans les limites fixées dans les Règlements de la Direction du Groupe.

3.7 Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction du Groupe

Le Conseil d'administration est régulièrement informé des questions pertinentes relatives aux activités de la Société et du Groupe. Les membres de la Direction du Groupe assistent aux réunions du Conseil d'administration et rendent compte des projets et événements importants. En outre, des rapports écrits comportant des informations sur les Comptes consolidés, les investissements de capitaux, la conformité, ainsi que les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie sont fournis régulièrement.

Le Président et l'Administrateur délégué s'assurent que l'information circule de façon adéquate entre la Direction du Groupe et le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration reçoit des rapports réguliers et ad hoc en provenance des Comités, du Président, de l'Administrateur délégué ainsi que de la Direction du Groupe. Les procès-verbaux des réunions des Comités sont communiqués à tous les membres du Conseil d'administration. Chaque année, le Conseil d'administration se rend dans l'un de ses principaux marchés, où il rencontre ses dirigeants.

En outre, le Comité de contrôle examine la performance financière et évalue l'efficacité des procédures de contrôle interne et externe, ainsi que l'organisation et les procédures de gestion interne du risque.

À l'exception de certaines séances à huis clos, les membres de la Direction du Groupe et d'autres dirigeants assistent aux réunions du Comité de contrôle.

Les informations et moyens de contrôle supplémentaires incluent:

- les réviseurs externes, KPMG (réviseurs de Nestlé S.A. et des Comptes consolidés du groupe Nestlé), qui effectuent leur audit conformément à la législation suisse, aux normes d'audit suisses et aux normes internationales d'audit (ISA);
- le service Nestlé Group and Market Audit, composé des réviseurs internes de la Société, qui a un lien direct avec le Comité de contrôle. Il comprend une unité de réviseurs internationaux qui voyagent dans le monde entier pour exécuter leurs activités de contrôle;
- Group Risk Management, qui assiste toutes les entités de la Société en matière de gestion du risque. Une évaluation du risque est en outre réalisée une fois par an au plus haut niveau pour toutes les activités. Group Risk Services, pour sa part, assiste toutes les entités de la Société en matière de prévention des pertes, de traitement des sinistres et d'assurance. Pour plus d'informations, veuillez consulter le Rapport annuel 2016;
- la fonction de Compliance du Groupe, ainsi que d'autres services de contrôle du risque et de vérification qui assurent une mission supplémentaire de conseil et de supervision. Les activités liées au risque et à la Compliance sont régulièrement coordonnées par le «Compliance Committee» du Groupe, afin d'assurer une approche holistique à l'échelle du Groupe. Pour plus d'informations, veuillez consulter la page 64 du Rapport annuel 2016.

4. Direction du Groupe*

4.1 Membres de la Direction du Groupe

Nom	Année de naissance	Nationalité	Formation/fonction actuelle
Paul Bulcke	1954	Belgique	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise Administrateur délégué (CEO)
Luis Cantarell	1952	Espagne	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise DG: Zone EMENA (Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord)
Laurent Freixe	1962	France	Diplôme de gestion d'entreprise DG: Zone Amériques
Chris Johnson	1961	Etats-Unis	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise DG: Nestlé Business Excellence
Patrice Bula	1956	Suisse	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise DG: Unités d'affaires stratégiques, Marketing, Ventes et Nespresso
Wan Ling Martello	1958	Etats-Unis	Diplôme de gestion d'entreprise et de comptabilité, diplôme d'études supérieures en systèmes d'information de gestion DG: Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne
Stefan Catsicas	1958	Suisse	Diplôme de sciences naturelles et diplôme d'études supérieures en neurosciences DG: Chief Technology Officer: Innovation, Technologies et R&D
Marco Settembri	1959	Italie	Diplôme de gestion d'entreprise DG: Nestlé Waters
François-Xavier Roger	1962	France	Diplôme de gestion d'entreprise et de comptabilité DG: Directeur financier (CFO), (inclus Finances et Contrôle, Juridique, Propriété intellectuelle, Fusions et acquisitions, Fiscalité, Trésorerie, Investor Relations)
Magdi Batato	1959	Suisse	Diplôme d'ingénieur-mécanicien et doctorat en thermodynamique DG: Opérations
Peter Vogt	1955	Suisse	Diplôme d'économie et de finance et comptabilité DG adjoint: Ressources humaines
Martial Rolland	1963	France	Diplôme de management international et de gestion d'entreprise DG adjoint: Nestlé Professional
Heiko Schipper	1969	Pays-Bas	Diplôme d'économie d'entreprise DG adjoint: Nestlé Nutrition
David P. Frick	1965	Suisse	Diplôme de droit D: Gouvernement d'entreprise, Compliance et Corporate Services

(DG: Directeur général; D: Directeur)

Pour des informations plus complètes, veuillez consulter les CV des différents membres sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/management/executiveboard

* Au 31 décembre 2016. Pour certains changements à compter du 1^{er} janvier 2017, voir la page 42 de ce rapport.

4.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions (*)

Paul Bulcke

Cf. point 3.2 ci-avant.

Luis Cantarell

Luis Cantarell rejoint Nestlé España S.A. en 1976. Il est nommé Chef de la Division Nutrition de Nestlé Espagne puis Responsable de marché pour Nestlé Portugal. Il démarre l'activité de nutrition du Groupe en 2001 en tant que Directeur en charge de la Division d'affaires stratégiques Nutrition. En novembre 2005, Luis Cantarell est nommé Directeur général de Nestlé S.A., responsable de la Zone Europe. De 2008 à 2010, il est à la tête de la Zone Amériques. De 2011 à 2014, Luis Cantarell occupe la fonction de Président et CEO de Nestlé Health Science S.A. et, en 2012, il est également en charge de Nestlé Nutrition. Avec effet en octobre 2014, il prend la responsabilité de la Zone EMENA (Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord) et continue de siéger au Conseil d'administration de Nestlé Health Science S.A.



Luis Cantarell est membre du Conseil d'administration de Grupo J. Uriach, S.L., à Barcelone (Espagne).

En qualité de représentant de Nestlé, Luis Cantarell est le Président du Conseil d'administration de Froneri Ltd. et siège au Conseil d'administration de Lactalis Nestlé Produits Frais S.A.S (France), de Cereal Partners Worldwide S.A. et de Beverage Partners Worldwide S.A. (Suisse).

Laurent Freixe

En 1986, Laurent Freixe rejoint Nestlé France en tant que représentant, puis se voit confier de plus en plus de responsabilités dans le domaine de la vente et du marketing. En 1999, il devient membre du Comité de direction et est nommé Chef de la Division Nutrition. En 2003, Laurent Freixe prend les fonctions de Responsable de marché pour Nestlé Hongrie. En janvier 2007, il est nommé Responsable de marché pour la Région ibérique, couvrant à ce titre l'Espagne et le Portugal. De novembre 2008 à octobre 2014, Laurent Freixe occupe le poste de Directeur général pour la Zone Europe, puis il est nommé Directeur général chargé de la Zone Amériques avec effet en octobre 2014.



En qualité de représentant de Nestlé, Laurent Freixe est membre du Conseil d'administration de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse) et du Conseil d'administration régional du Consumer Goods Forum en Amérique latine.

Chris Johnson

Chris Johnson débute sa carrière au sein de Nestlé en 1983, comme stagiaire en marketing chez Carnation Inc. Pendant ses huit premières années d'activité, il assume des responsabilités croissantes principalement dans le domaine commercial, chez Nestlé Etats-Unis puis, à partir de 1991, au Japon. En poste à Paris à partir de 1995, où il occupe les fonctions de Directeur régional de Nestlé Waters pour l'Asie, il est ensuite affecté à Taïwan en 1998 comme Responsable de marché. A partir de 2000, Chris Johnson dirige le développement et la mise en œuvre de GLOBE (Global Business Excellence; IS/IT) à l'échelon international, ainsi que les projets Chaîne d'approvisionnement stratégique et eNestlé. Il est nommé Directeur général adjoint en avril 2001, puis retourne au Japon en 2007 en qualité de Responsable de marché. De janvier 2011 à octobre 2014, Chris Johnson occupe le poste de Directeur général chargé de la Zone Amériques.



Il est ensuite nommé Directeur général de Nestlé S.A. chargé de Nestlé Business Excellence avec effet en octobre 2014.

Chris Johnson est membre du Conseil d'administration de GS1 (Belgique) et trésorier de la Swiss-American Chamber of Commerce.

(*) Les mandats et fonctions sont énumérés dans l'ordre suivant: (1) mandats dans des sociétés cotées, (2) mandats dans des sociétés non cotées, (3) mandats détenus à la demande de Nestlé ou de sociétés qu'elle contrôle, (4) mandats détenus dans des associations, des organisations caritatives, des fondations, des trusts et des fondations de prévoyance pour les employés.

Patrice Bula

Patrice Bula rejoint Nestlé en 1980 et se voit confier diverses responsabilités dans le domaine du marketing et de la vente au Kenya, au Japon et à Taïwan, avant d'être promu Responsable de marché pour Taïwan en 1992, Responsable de marché pour la République tchèque en 1995, puis Chef de la Région Afrique australe et de l'Est en 1997. En 2000, il est nommé Chef de l'Unité d'affaires stratégiques Chocolat, Confiserie et Biscuits basée au siège international de Nestlé à Vevey. En octobre 2003, Patrice Bula devient Responsable de marché de Nestlé Allemagne et, en août 2007, il prend les fonctions de Responsable de marché pour la Région Chine.

Avec effet en mai 2011, Patrice Bula est nommé à la Direction de Nestlé S.A. en qualité de Directeur général chargé des Unités d'affaires stratégiques, du Marketing et des Ventes ainsi que de Nespresso.

Patrice Bula siège au Conseil d'administration de Schindler Holding Ltd. (Suisse).

En qualité de représentant de Nestlé, Patrice Bula siège au Conseil d'administration de Beverage Partners Worldwide S.A., de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse) et de Froneri Ltd. (Royaume-Uni).

Il est également membre du Conseil d'administration de Yinlu Food Group Companies et de Hsu Fu Chi Group Companies (Chine).



Wan Ling Martello

Wan Ling Martello rejoint Nestlé S.A. en novembre 2011, en qualité de Directrice générale. Elle est Directrice financière (CFO) d'avril 2012 à mai 2015. En mai 2015, elle est nommée Directrice générale de Nestlé S.A. en charge de la Zone AOA (Asie, Océanie et Afrique subsaharienne). Précédemment, Wan Ling Martello est Directrice Générale, Global eCommerce chez Walmart Stores Inc. en 2010 et 2011. Entre 2005 et 2009, elle est Directrice Finances et Stratégie chez Walmart International. Avant de rejoindre Walmart, Wan Ling Martello bâtit sa carrière dans le secteur des biens de consommation emballés. De 1985 à 1995, elle exerce des responsabilités croissantes à des postes financiers chez Kraft. Elle est Corporate Controller chez Borden Foods entre 1995 et 1998, au moment du redressement de l'entreprise acquise par KKR. De 1998 à 2005, elle est Directrice financière puis Présidente de la branche américaine de NCH, une ancienne filiale d'AC Nielsen.



Elle siège au Conseil d'administration d'Alibaba Group Holding Ltd., Chine.

En qualité de représentante de Nestlé, Wan Ling Martello est membre du Conseil d'administration de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse).

Stefan Catsicas

Stefan Catsicas débute sa carrière au sein de la société pharmaceutique Glaxo à Genève (Suisse) en tant que Responsable du département Neurobiologie de l'institut de biologie moléculaire de cette société. Il rejoint ensuite le monde universitaire et poursuit sa carrière à l'Université de Lausanne en tant que professeur et directeur de l'institut de biologie cellulaire et de morphologie, puis en tant que Vice-Président de la recherche et professeur en ingénierie cellulaire à l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), en Suisse.

En 2005, il cofonde un groupe privé d'entreprises de biotechnologie, puis retourne au sein du monde universitaire en 2011 en qualité de Recteur et Vice-Président exécutif de la King Abdullah University of Science and Technology, en Arabie saoudite.

En septembre 2013, Stefan Catsicas est nommé à la Direction de Nestlé S.A. et prend les fonctions de Directeur général et de Chief Technology Officer, responsable Innovation, Technologies, Recherche et Développement.

Stefan Catsicas siège en outre au Conseil d'administration du Conseil de recherche biomédical d'A*STAR (Singapour), de la Fondation Latsis Internationale (Suisse), de la Fondation Solar Impulse (Suisse), du Conseil international des gouverneurs de la New York Academy of Sciences (Etats-Unis) et du Conseil consultatif industriel de Swiss Innovation Park (Suisse).



Marco Settembri

Marco Settembri rejoint Nestlé S.A. lorsqu'il entre chez Nestlé Italiana S.p.A. en 1987 et se voit confier diverses responsabilités, principalement dans le domaine des produits pour animaux de compagnie. En 2004, il est nommé Directeur général des eaux San Pellegrino et contribue dans une large mesure à la consolidation fructueuse des activités d'eaux en Italie et au développement des exportations des marques italiennes emblématiques. En 2006, il devient Responsable de marché pour l'Italie, en plus de ses fonctions de Responsable de Nestlé Waters



Italie, avant d'être nommé Directeur général de Nestlé Purina PetCare Europe en 2007.

Marco Settembri est nommé à la Direction de Nestlé S.A. en qualité de Directeur général, responsable de Nestlé Waters, avec effet en décembre 2013.

François-Xavier Roger

François-Xavier Roger rejoint Nestlé S.A. en tant que Directeur général et Chief Financial Officer en juillet 2015.

Il travaille auparavant chez Takeda Pharmaceutical, à Tokyo, où il est CFO à partir de 2013. De 2008 à 2013, il occupe le poste de Chief Financial Officer de Millicom, au Luxembourg. Entre 2000 et 2008, il est Chief Financial Officer de Danone Asie, puis Responsable Finance, Trésorerie et Fiscalité pour le groupe Danone basé à Paris (France).



Magdi Batato

Magdi Batato rejoint Nestlé S.A. en Suisse en 1991 en tant qu'ingénieur au sein de Services industriels, énergie & environnement. Son expérience dans la direction d'usines et la gestion de la production le conduit en Allemagne, au Liban et en Afrique du Sud. En 2004, il est affecté en Malaisie en tant que Directeur général de la production et, en 2009, il intègre Nestlé Grande-Bretagne et Irlande en qualité de Responsable Group Technical. En mai 2012, il prend les fonctions de Responsable de marché pour le Pakistan.

Magdi Batato est ensuite nommé Directeur général de Nestlé S.A. responsable d'Opérations avec effet en octobre 2015.



Peter Vogt

Peter Vogt rejoint Nestlé en 1980 en tant que stagiaire en marketing, avant d'être nommé Spécialiste produits au Japon, puis de revenir au marché suisse en 1985. A partir de 1987, Peter Vogt reprend sa carrière internationale avec une série d'affectations en Asie, tout d'abord comme Directeur à Hong Kong, puis comme Directeur Marketing en Malaisie en avril 1990 et enfin comme Responsable de marché au Sri Lanka jusqu'à fin 1995. Il revient en Europe en 1996 pour prendre la tête de l'activité suisse Glaces et surgelés et devient Responsable de marché pour la région nordique en 2000. De 2002 à 2004, il est en charge de la nouvelle unité Nestlé Ice Cream Europe. Il retourne en Asie en qualité de Responsable de marché pour l'Indonésie en 2005, avant d'être nommé Responsable de marché pour la Malaisie et Singapour en 2009.

Peter Vogt est nommé à la Direction de Nestlé S.A. comme Directeur général adjoint, responsable des Ressources humaines et de l'administration du Centre, avec effet en mars 2013.



Martial Rolland

Martial Rolland rejoint Nestlé en 1988 et débute sa carrière internationale en 1989 en Inde, tout d'abord dans les ventes, puis dans le marketing.

Ensuite, il est affecté en Thaïlande en tant que Directeur Produits avant d'être nommé, en septembre 1995, Directeur commercial au Pakistan, où il est à la tête des fonctions marketing et ventes. En 2000, il s'installe en Turquie où il dirige l'activité de produits laitiers de Nestlé, avant d'assumer les fonctions de Responsable de marché. Il retourne en Inde en 2004 pour occuper le poste de Responsable de marché pour la région Asie du Sud, puis devient Responsable de marché pour la France en 2010.

Martial Rolland est nommé à la Direction de Nestlé S.A. comme Directeur général adjoint, responsable de Nestlé Professional, avec effet en mai 2013.



Heiko Schipper

Heiko Schipper rejoint Nestlé en 1996 en tant que stagiaire en marketing, avant d'être nommé la même année Directeur régional des ventes au Bangladesh. En 1999, il est ensuite affecté chez Nestlé Indonésie en tant que Responsable des produits laitiers pour le Groupe.



En 2003, il revient au siège international de Nestlé à Vevey (Suisse) pour occuper le poste de Conseiller marketing de l'Unité d'affaires stratégiques Produits laitiers. A partir de 2005, Heiko Schipper reprend sa carrière internationale avec une série d'affectations en Asie, tout d'abord comme Business Executive Manager, Produits laitiers pour les Philippines, puis comme Business Executive Manager, Produits laitiers (2007), Regional Business Head pour la nutrition infantile et les produits laitiers (2010) et enfin comme Directeur de division de Nestlé Alimentation et Boissons pour la Région Chine. Fin 2013, il revient au siège international de Nestlé où il est nommé Global Business Head pour la nutrition infantile chez Nestlé Nutrition.

En octobre 2014, Heiko Schipper est nommé à la Direction de Nestlé S.A. comme Directeur général adjoint, en charge de Nestlé Nutrition.

David P. Frick

David P. Frick entame sa carrière au Tribunal de première instance de Meilen (canton de Zurich) et comme assistant à l'institut de droit bancaire de la Faculté de droit de l'Université de Zurich.



A partir de 1994, il est avocat au sein des groupes chargés des procédures International Corporate and Litigation du cabinet d'avocats new-yorkais Cravath, Swaine & Moore.

En 1999, il devient Group General Counsel et Managing Director de Credit Suisse Group, à Zurich, où il est nommé membre de la Direction et assume les fonctions de Head of Legal and Compliance de la société.

Il rejoint Nestlé S.A. en 2006 en qualité de Directeur, Gouvernement d'entreprise, Compliance et Corporate Services.

Il siège au Conseil d'administration d'Allianz Suisse (Suisse) et représente Nestlé au Conseil d'administration d'Aéroport International de Genève.

Il est en outre membre du Comité d'économiesuisse, dont il préside la Commission Justice. David P. Frick représente Nestlé au sein de SwissHoldings et est membre du Regulatory Board de SIX Swiss Exchange, d'ICC Switzerland et du Comité juridique de la Swiss-American Chamber of Commerce.

4.3 Mandats en dehors de Nestlé

Aux termes de l'art. 21^{sexies} des Statuts, aucun membre de la Direction du Groupe ne peut détenir plus de deux mandats supplémentaires dans des sociétés cotées et quatre mandats supplémentaires dans des sociétés non cotées. Chacun de ces mandats est soumis à l'approbation du Conseil d'administration.

Les mandats suivants ne sont pas soumis à ces limitations:

- les mandats dans des sociétés contrôlées par Nestlé;
- les mandats détenus par un membre de la Direction du Groupe à la demande de Nestlé ou de sociétés contrôlées par elle. Aucun membre de la Direction du Groupe ne peut détenir plus de dix de ces mandats; et
- les mandats dans des associations, des organisations caritatives, des fondations, des trusts et des fondations de prévoyance pour les employés. Aucun membre de la Direction du Groupe ne peut détenir plus de dix de ces mandats.

Sont considérés comme «mandats» les mandats dans l'organe suprême d'une entité juridique tenue d'être inscrite au registre du commerce ou dans un registre similaire à l'étranger. Les mandats dans des entités juridiques différentes, mais sous contrôle conjoint, sont considérés comme un seul mandat.

Le Conseil d'administration a promulgué un règlement qui prévoit des restrictions additionnelles.

Tous les membres de la Direction du Groupe respectent les dispositions de l'art. 21^{sexies}.

4.4 Contrats de management

Il n'existe pas de contrat de management chez Nestlé.

Rémunération, participations et prêts

5. Rémunération, participations et prêts

Veillez vous reporter au Rapport de rémunération 2016.

Droits de participation des actionnaires

6. Droits de participation des actionnaires

6.1 Limitation et représentation des droits de vote

6.1.1/ Limitations du droit de vote et dispositions régissant l'octroi de dérogations/

6.1.3 Motifs de l'octroi de dérogations pendant l'exercice considéré

Chaque action enregistrée comme étant assortie de droits de vote confère à son détenteur une voix lors de l'Assemblée générale («une action, une voix»). Seules les personnes inscrites au registre des actions comme actionnaires avec droit de vote peuvent exercer le droit de vote ou les autres droits y afférents (art. 5 al. 2 des Statuts).

Lors de l'exercice du droit de vote, personne ne peut réunir sur sa personne, directement ou indirectement, au titre des actions qui lui appartiennent ou de celles qu'il représente, plus de 5% du capital-actions inscrit au registre du commerce. Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que toutes les personnes, physiques ou morales, qui forment une entente ou un syndicat ou qui se concertent de toute autre manière aux fins de contourner cette limitation comptent pour un actionnaire (art. 11 al. 2 des Statuts; voir art. 11 al. 3 des Statuts pour les exceptions à cette limitation du droit de vote).

Aux termes de l'art. 11 al. 4 des Statuts, afin de permettre l'exercice du droit de vote attribué aux actions détenues par des nomines, le Conseil d'administration peut, par voie de règlement ou de conventions, déroger à la limitation de 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce (art. 5 al. 6 et al. 9 des Statuts). Le Conseil d'administration a accordé aux nomines N suivants des dérogations pour qu'ils puissent exercer le droit de vote pour plus de 5% du capital-actions: Chase Nomines (Londres) et Citibank N.A. (Londres) en tant que dépositaires d'actions représentées par des American Depositary Receipts (veillez vous référer au point 2.6.3).

En vertu des art. 5 al. 9 et 11 al. 4 des Statuts, le Conseil d'administration a accordé à Credit Suisse et UBS SA, en tant que dépositaires, le droit d'exercer le droit de vote pour plus de 5% du capital-actions selon les instructions spécifiques fournies par leurs clients pour des Assemblées générales.

6.1.4 Procédure et conditions auxquelles les limitations statutaires des droits de vote peuvent être levées

Une résolution visant à amender les clauses des Statuts portant sur

- (i) des restrictions à l'exercice du droit de vote et la modification ou la suppression de ces restrictions ou
- (ii) la limitation à l'inscription et la limitation du droit de vote et la modification ou la suppression de ces limitations requiert la majorité des deux tiers des actions représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées lors de l'Assemblée générale (art. 13 des Statuts). Veuillez vous référer également à l'art. 11 al. 4 des Statuts.

6.1.5 Règles concernant la participation à l'Assemblée générale

Les Statuts ne prévoient aucune restriction au régime prévu par la loi suisse. Les actionnaires avec droit de vote peuvent faire représenter leurs actions par un mandataire de leur choix.

6.1.6 Règles concernant les instructions données au mandataire indépendant et la participation électronique à l'Assemblée générale

Le régime juridique prévu par la loi suisse s'applique aux instructions données sous forme écrite ou électronique au mandataire indépendant pour la participation à l'Assemblée générale. Les Statuts ne contiennent aucune clause spécifique relative à ces instructions.

6.2 Quorums exigés par les Statuts

Veuillez vous référer à l'art. 13 des Statuts.

6.3 Convocation de l'Assemblée générale

Les règles statutaires de Nestlé S.A. (art. 7 à 9 des Statuts) ne diffèrent pas de la loi. Une Assemblée générale extraordinaire requise par un ou plusieurs actionnaires représentant ensemble le dixième au moins du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce doit être convoquée dans les meilleurs délais après réception de la demande (art. 8 al. 2 des Statuts).

6.4 Inscription d'objets à l'ordre du jour

Un ou plusieurs actionnaires avec droit de vote représentant ensemble au moins 0,15% du capital-actions de Nestlé S.A. tel qu'inscrit au registre du commerce peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour de l'Assemblée générale en en faisant la demande par écrit au Conseil d'administration, au plus tard 45 jours avant l'Assemblée, et en spécifiant les points qu'ils souhaitent voir apparaître à l'ordre du jour et les propositions formulées (art. 9 al. 2 et al. 3 des Statuts).

6.5 Inscriptions au registre des actions

La date pertinente pour déterminer le droit des actionnaires à participer à l'Assemblée générale sur la base des inscriptions au registre des actions est fixée par le Conseil d'administration.

Prises de contrôle et mesures de défense

7. Prises de contrôle et mesures de défense

7.1 Obligation de présenter une offre

Les Statuts de Nestlé S.A. ne contiennent pas de clause d'opting up ou d'opting out.

Ainsi, les dispositions de l'art 135 de la Loi sur l'infrastructure des marchés financiers relatives au seuil légal de 33⅓% des droits de vote pour présenter une offre publique d'achat sont applicables.

7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas de tels accords.

Organe de révision

8. Organe de révision

8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable

KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA a été nommé pour la première fois le 22 mai 1993 et KPMG SA (en remplacement de KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA) a été nommé pour la première fois le 23 avril 2009 en tant que réviseurs de Nestlé S.A.

Le 7 avril 2016, KPMG SA (ci-après «KPMG») a été nommé réviseur de Nestlé S.A. et des Comptes consolidés du Groupe Nestlé pour un mandat d'un an.

Le rapport d'audit est signé conjointement par deux réviseurs associés de KPMG pour le compte de KPMG. M. Scott Cormack a signé pour la première fois en tant que réviseur responsable les Comptes annuels de Nestlé S.A. et les Comptes consolidés du Groupe Nestlé pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2013.

8.2 Honoraires des réviseurs

Le montant total des honoraires payés à KPMG en qualité de réviseurs du Groupe pour 2016 s'élève à CHF 47 millions.

8.3 Honoraires supplémentaires

Le montant des honoraires relatifs aux services additionnels payés pour 2016 à KPMG en qualité de réviseurs du Groupe s'élève à CHF 18,4 millions, dont CHF 11,5 millions pour des services de fusions, acquisitions et cessions, CHF 3,9 millions pour le conseil en informatique, CHF 1,7 million pour la prestation de services fiscaux, et CHF 1,3 million pour divers services sans rapport avec l'audit.

8.4 Instruments d'information relatifs à l'organe de révision

KPMG soumet au Comité de contrôle un rapport détaillé sur le déroulement de l'audit des résultats financiers, les questions importantes liées à la comptabilité et au reporting, les résultats de l'examen du système de contrôle interne, ainsi qu'un récapitulatif des points soulevés lors du contrôle intermédiaire.

En 2016, KPMG a participé aux quatre réunions du Comité de contrôle, à l'issue desquelles les réviseurs se sont entretenus avec le Comité de contrôle. La Direction du Groupe n'a pas assisté à ces entretiens.

Le Nestlé Group Audit (réviseurs internes du Groupe) a rencontré le Comité de contrôle à quatre reprises. En outre, le responsable de la révision interne et le président du Comité de contrôle se réunissent régulièrement pour faire le point.

Le Comité de contrôle examine annuellement le bien-fondé du choix de KPMG en tant que réviseur du Groupe Nestlé et de Nestlé S.A., avant de proposer l'élection de KPMG en tant que réviseur au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale des actionnaires de Nestlé S.A. Le Comité de contrôle évalue l'efficacité du travail effectué par les réviseurs suivant le droit suisse, en s'appuyant sur leur connaissance des questions importantes liées aux affaires, au contrôle, à la comptabilité et au reporting du Groupe, ainsi que la manière dont les problèmes importants sont identifiés et résolus au niveau du Groupe ou dans les comptes statutaires.

Le Comité de contrôle est également informé du travail effectué par KPMG grâce à des communications régulières de son Président. Un nouveau réviseur responsable est désigné tous les sept ans, conformément au droit suisse. Les honoraires des réviseurs sont approuvés en dernier ressort par le Comité de contrôle.

Le Groupe et KPMG ont convenu de directives claires concernant les services sans rapport avec l'audit pouvant être rendus par KPMG. Ces services comprennent des «due diligence» pour des fusions, des acquisitions et des cessions, ainsi que des conseils liés à la fiscalité, à la gestion des risques et à l'informatique. Ces directives assurent l'indépendance de KPMG en tant que réviseur du Groupe. KPMG contrôle son indépendance tout au long de l'année et la confirme annuellement auprès du Comité de contrôle.

9. Politique d'information

Relations avec les investisseurs – principes

Nestlé s'engage à mener une politique d'information ouverte et conséquente avec les actionnaires, les investisseurs potentiels et les autres parties intéressées. L'objectif est d'assurer que la perception que ces parties ont de l'évolution historique, de la performance courante et des perspectives futures correspond à la compréhension du management quant à la situation réelle de Nestlé. Les principes qui sous-tendent cette politique d'information sont que Nestlé traite tous les actionnaires de manière égale à situation égale, que toute information susceptible de modifier le cours du titre est publiée dans des délais adéquats et que les informations sont communiquées sous une forme aussi complète, simple, transparente et cohérente que possible.

Méthodologie

Nestlé publie chaque année un Rapport annuel qui présente en détail les activités. De plus, Nestlé fournit des rapports financiers révisés détaillés pour l'exercice sous revue, conformément aux «International Financial Reporting Standards» (IFRS). La publication d'un Rapport semestriel vient les compléter.

Nestlé publie ses résultats annuels et semestriels, ainsi que le chiffre d'affaires du premier trimestre et des neuf premiers mois de l'exercice. Nestlé publie aussi des communiqués de presse lors d'événements susceptibles de modifier le cours de l'action, à propos notamment des acquisitions et des désinvestissements importants, des accords de coentreprise et des alliances. Les annonces importantes, notamment celles concernant les résultats des activités du Groupe, sont accompagnées d'une présentation transmise en direct par le biais d'internet, que chacun, actionnaire ou non, est libre de suivre.

Nestlé organise en outre un programme de relations avec les investisseurs. Celui-ci comprend des réunions par groupe et des entretiens individuels, ainsi que l'Assemblée générale et des présentations au moment de la publication des résultats annuels et semestriels. Le Groupe a également mis sur pied un programme de «roadshows» qui se déroule dans la plupart des centres financiers du monde. Il comprend l'organisation d'événements qui s'adressent aux investisseurs institutionnels et aux analystes en placements, à l'occasion desquels les membres de la Direction présentent leurs domaines de compétence. Ces rencontres sont axées sur les derniers résultats financiers annoncés, sur l'activité récente de la Société ou sur la stratégie à plus long terme du Groupe: elles ne constituent pas une occasion de fournir des informations nouvelles qui pourraient inciter à une décision d'investissement.

S'agissant des questions de gouvernance, la Société a initié un dialogue actif avec les investisseurs en organisant régulièrement des tables rondes avec le Président, des enquêtes et des échanges bilatéraux qui sont communiqués au Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise ou au Conseil d'administration.

Nestlé a également recours au World Wide Web (www.nestle.com/investors) afin de garantir une diffusion rapide et équitable de l'information. Nestlé ne compte pas seulement sur le fait que des personnes consulteront son site internet pour être informées sur les développements les plus récents au sein du Groupe: il est en effet possible de s'inscrire par le biais du site afin d'être automatiquement informé par Nestlé lorsqu'une modification est apportée sur le site internet «Investor Relations»; les communiqués de presse sont aussi distribués aux principales agences d'information. Des liens sont à disposition vers des informations non financières qui peuvent présenter un intérêt pour les investisseurs, notamment dans des domaines tels que l'environnement, le développement durable, les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé et le Code de conduite professionnelle. Un calendrier du Groupe avec des dates importantes figure à la page 65 du Rapport annuel 2016 et sur notre site Internet (www.nestle.com/investors/events).

Le département «Investor Relations» de Nestlé peut être contacté par le biais du site internet, par téléphone, fax, e-mail ou courrier.

Contact

«Investor Relations»
Nestlé S.A., Avenue Nestlé 55
CH-1800 Vevey (Suisse)
Tél. +41 (0)21 924 35 09
Fax +41 (0)21 924 48 00
E-mail: ir@nestle.com

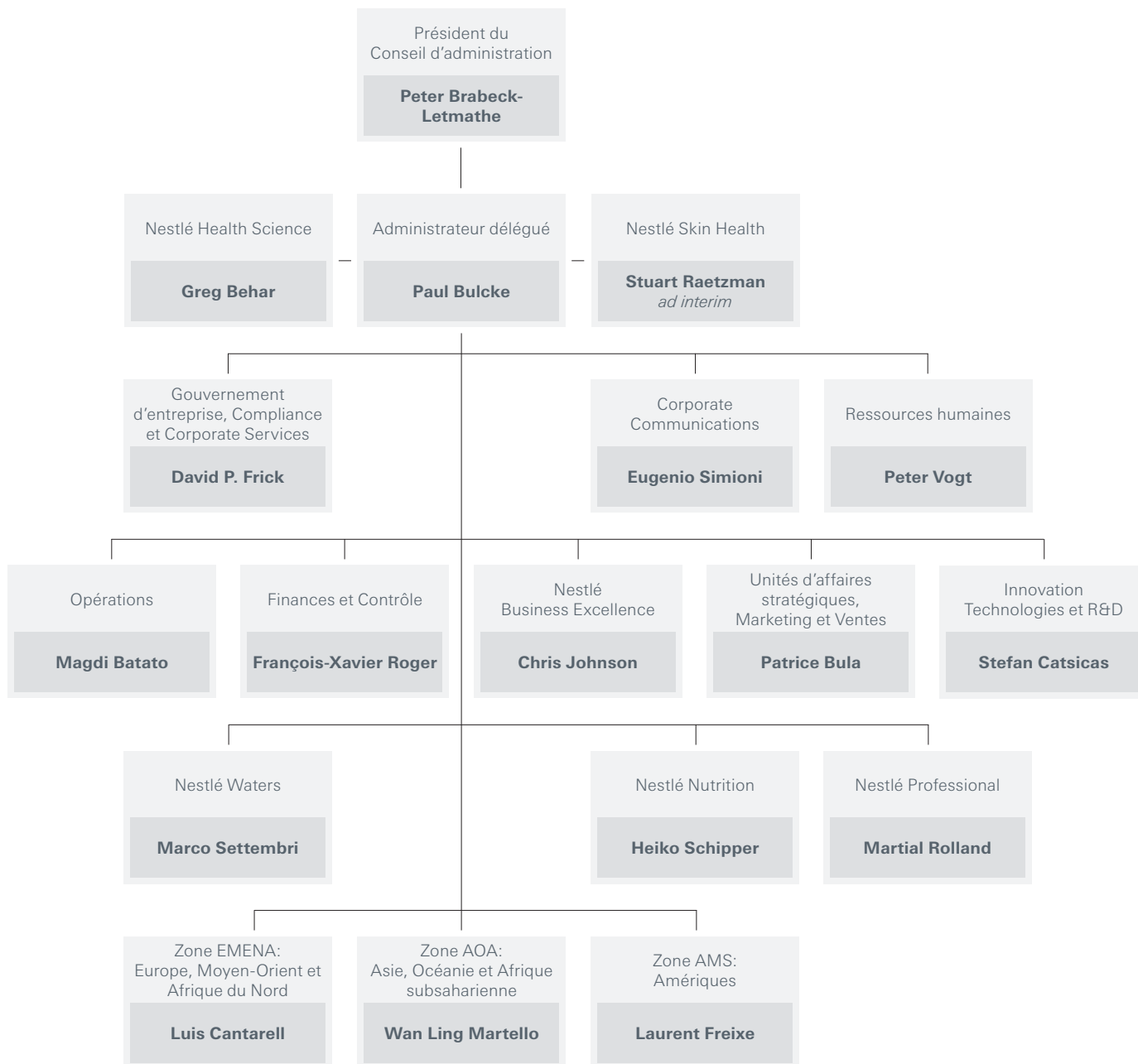
Organisation générale de Nestlé S.A.

31 décembre 2016

Direction du Groupe

Paul Bulcke
Luis Cantarell
Laurent Freixe
Chris Johnson
Patrice Bula
Wan Ling Martello
Stefan Catsicas

Marco Settembri
François-Xavier Roger
Magdi Batato
Peter Vogt
Martial Rolland
Heiko Schipper
David P. Frick



Rapport de rémunération 2016



Rapport de rémunération 2016

Introduction

La réussite future de Nestlé dépend de sa capacité à attirer, à motiver et à retenir les collaborateurs talentueux dont elle a besoin. Parmi les divers programmes visant à soutenir cette ambition figure une politique de rémunération compétitive. Nestlé est convaincue de l'intérêt d'une culture de la performance, ainsi que d'une gouvernance d'entreprise et d'une responsabilité sociale d'entreprise bien pensées.

Ainsi, chez Nestlé, la rémunération repose sur les principes suivants:

- rémunération de la performance pour favoriser la réalisation des objectifs à court et à long terme;
- rémunération alignée sur la stratégie à long terme du Groupe et les intérêts des actionnaires;
- cohérence de nos plans et niveaux de rémunération dans l'ensemble de la Société;
- compétitivité en comparaison avec le marché extérieur;
- équilibre judicieux entre rémunération fixe et variable, et rétribution à court et long terme.

Comme les années précédentes, ce Rapport de rémunération sera soumis au vote consultatif des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2017.

Conformément aux principes de la gouvernance d'entreprise, Peter Brabeck-Letmathe, Président du Conseil d'administration, ne se représentera pas pour une réélection lors de l'Assemblée générale de Nestlé S.A. du 6 avril 2017. Le Conseil d'administration a proposé la candidature de Paul Bulcke, Administrateur délégué de Nestlé jusqu'au 31 décembre 2016, à la présidence. Afin de se préparer à ses futures fonctions de Président non exécutif en exercice et de respecter une période minimale de transition, M. Bulcke a démissionné de son poste de CEO au 31 décembre 2016, et prendra sa retraite le 31 mars 2017. Le Conseil a désigné M. Ulf Mark Schneider pour succéder à M. Bulcke au poste de CEO de Nestlé S.A. à compter du 1^{er} janvier 2017 et a proposé sa candidature pour élection au Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale 2017. M. Schneider a intégré Nestlé le 1^{er} septembre 2016 pour une période initiale durant laquelle il n'était pas encore membre de la Direction du Groupe. Compte tenu de ces changements et afin d'assurer la continuité, aucune modification majeure du système de rémunération des dirigeants de Nestlé n'est prévue pour 2017.

Lors de l'Assemblée générale 2016, les actionnaires ont approuvé à une large majorité les budgets de rémunération totale proposés pour le Conseil d'administration et la Direction du Groupe.

Comme nous l'avions alors expliqué, afin de garantir une responsabilité complète, les actionnaires auront cette année la possibilité de se prononcer de manière rétrospective sur le Rapport de rémunération et les versements dans le cadre d'un vote consultatif.

Gouvernance

Le Conseil d'administration assume la responsabilité globale de la définition des principes de rémunération en usage au sein du Groupe. Conformément à l'art. 21^{bis} des Statuts de Nestlé, le montant total des rémunérations des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe est soumis à l'approbation des actionnaires, sur proposition du Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2016, la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe est régie par les principes de gouvernance suivants:

Rémunération	Recommandée par	Approuvée par
Ensemble du Conseil d'administration	Conseil d'administration	Actionnaires
Ensemble de la Direction du Groupe	Conseil d'administration	Actionnaires
Président du Conseil d'administration, Administrateur délégué et ensemble de la Direction du Groupe	Comité de rémunération	Conseil d'administration ^(a)
Membres non exécutifs du Conseil d'administration	Comité de rémunération	Conseil d'administration ^(b)
Membres de la Direction du Groupe	Administrateur délégué, avec le Président	Comité de rémunération

(a) Le Président et l'Administrateur délégué ne peuvent pas voter sur leur propre rémunération, ni participer aux réunions correspondantes.

(b) Les membres ne peuvent pas voter sur leur propre rémunération dans la mesure où la rémunération du Comité est concernée.

Comité de rémunération (CR)

Le CR est régi par la Charte du Comité de rémunération, voir le point 3.5.2 du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2016. Le Comité est constitué d'un président, qui est un membre indépendant et non exécutif du Conseil d'administration, du Vice-Président du Conseil d'administration et de deux autres membres non exécutifs du Conseil d'administration.

Les membres du CR ont été élus par les actionnaires pour un an. Le président a été désigné par le Conseil d'administration. Au 31 décembre 2016, le CR était composé comme suit:

Président	Membres
Beat Hess	Andreas Koopmann
	Jean-Pierre Roth
	Patrick Aebischer

Les attributions et la délimitation des compétences du CR sont présentées à la page 12 du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2016.

Conseil d'administration

Principes de rémunération pour les membres du Conseil d'administration

Gouvernance

Conformément à l'art. 21^{bis} al. 1 des Statuts de Nestlé, l'Assemblée générale approuve annuellement les propositions du Conseil d'administration relatives au montant global maximal de la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire suivante ^(a).

Dans le cas où l'Assemblée générale n'a pas approuvé une proposition du Conseil d'administration, le Conseil d'administration détermine le montant global maximal ou les montants partiels maximaux respectifs de la rémunération, à condition que:

- a) le Conseil d'administration prenne en compte (i) le montant global maximal de la rémunération proposé; (ii) la décision de l'Assemblée générale et, dans la mesure où celles-ci sont connues par le Conseil d'administration, les raisons principales du vote négatif; et (iii) les principes de rémunération de Nestlé; et que
- b) le Conseil d'administration soumette le(s) montant(s) ainsi déterminé(s) à l'approbation de la même Assemblée générale, une Assemblée générale extraordinaire ultérieure ou l'Assemblée générale ordinaire suivante (art. 21^{bis} al. 2 des Statuts).

La rémunération des membres du Conseil d'administration est soumise à des règles de restitution conformément à l'art. 678 du Code suisse des obligations. Les membres du Conseil d'administration pourraient être obligés de restituer des prestations versées par la Société dans la mesure où celles-ci seraient manifestement disproportionnées par rapport à la performance fournie en contrepartie et à la situation économique de la Société (y compris suite à une fraude ou à une déclaration inexacte dans les comptes).

Principes

La rémunération des membres du Conseil d'administration est fixée de manière à attirer et à retenir des individus hautement qualifiés pour siéger au Conseil. Le niveau de rémunération reflète le temps et les efforts nécessaires aux membres pour exercer leurs responsabilités au sein du Conseil d'administration et de ses Comités. La structure de la rémunération (espèces et actions bloquées) est conçue de telle sorte que le Conseil privilégie la réussite de la Société sur le long terme. Il n'y a pas de rémunération variable pour les membres non exécutifs du Conseil d'administration afin de garantir un niveau adéquat d'indépendance.

La principale référence utilisée pour définir la rémunération des membres du Conseil est une sélection de grandes sociétés du Swiss Market Index (SMI) ^(b), ajustée pour tenir compte de la taille de Nestlé. Ces chiffres sont comparés périodiquement à ceux de cette référence.

Rémunérations accordées en 2016 aux membres du Conseil d'administration

Rémunérations et indemnités forfaitaires du Conseil d'administration

A l'exception du Président et de l'Administrateur délégué, chaque membre du Conseil d'administration perçoit, en sa qualité de membre, une rémunération de CHF 280 000 et une indemnité forfaitaire de CHF 15 000. Ces chiffres sont inchangés depuis 2006.

(a) Le Conseil d'administration peut soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des propositions différentes ou additionnelles portant sur les mêmes ou différentes périodes.

(b) Novartis, Roche, Richemont, ABB, Syngenta, UBS et Credit Suisse.

Les membres d'un Comité du Conseil d'administration perçoivent les rémunérations supplémentaires suivantes ^(a):

	Président	Membres
Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	CHF 300 000	CHF 200 000
Comité de rémunération	CHF 150 000	CHF 70 000
Comité de nomination et de durabilité	CHF 100 000	CHF 40 000
Comité de contrôle	CHF 150 000	CHF 100 000

(a) La rémunération du Président et de l'Administrateur délégué au titre de leur appartenance à un ou plusieurs Comité(s) est comprise dans leur rémunération totale.

Composition des Comités au 31 décembre 2016

	Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	Comité de rémunération	Comité de nomination et de durabilité	Comité de contrôle
Peter Brabeck-Letmathe Président	• (Président)		•	
Paul Bulcke Administrateur délégué	•			
Andreas Koopmann Vice-Président	•	•	• (Président)	
Beat Hess	•	• (Président)		
Renato Fassbind	•			• (Président)
Steven G. Hoch			•	
Naiina Lal Kidwai				•
Jean-Pierre Roth		•		
Ann M. Veneman			•	
Henri de Castries				•
Eva Cheng				•
Ruth K. Oniang'o				
Patrick Aebischer		•		

Les rémunérations et indemnités forfaitaires mentionnées plus haut couvrent la période entre l'Assemblée générale 2016 et l'Assemblée générale 2017. Elles sont versées en deux fois. La rémunération des membres du Conseil d'administration et des Comités est versée pour 50% en espèces et pour 50% en actions Nestlé S.A., ces dernières étant soumises à une période de blocage de trois ans. La période de blocage reste applicable en cas de fin du mandat.

Le nombre d'actions Nestlé S.A. est déterminé sur la base du cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende lors de l'exercice fiscal concerné. Aux fins d'évaluation, les actions sont escomptées de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans. En 2016, ce cours était de CHF 58.82.

Montant de la rémunération 2016

Lors de l'Assemblée générale du 7 avril 2016, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 10,5 millions pour le Conseil d'administration au titre de 2016. Le montant global effectif de la rémunération pour 2016, cotisations de sécurité sociale comprises, s'est élevé à CHF 9 958 513.

Résumé de la rémunération 2016 **

	Espèces en CHF ^(a)	Nombre d'actions	Valeur des actions escomptées en CHF ^(b)	Total espèces & actions	Cotisations de sécurité sociale & honoraires additionnels ^(c)	Rémunération totale
Peter Brabeck-Letmathe, Président	1 600 000	60 414	3 553 551	5 153 551	28 200	5 181 751
Paul Bulcke, Administrateur délégué ^(d)	–	–	–	–	–	–
Andreas Koopmann, Vice-Président	340 000	4 640	272 925	612 925	28 200	641 125
Beat Hess	330 000	4 497	264 514	594 514	28 200	622 714
Renato Fassbind	330 000	4 497	264 514	594 514	28 200	622 714
Steven G. Hoch	175 000	2 285	134 404	309 404	–	309 404
Naina Lal Kidwai	205 000	2 713	159 579	364 579	17 913	382 492
Jean-Pierre Roth	190 000	2 499	146 991	336 991	15 638	352 629
Ann M. Veneman	175 000	2 285	134 404	309 404	25 000	334 404
Henri de Castries	205 000	2 713	159 579	364 579	17 913	382 492
Eva Cheng	205 000	2 713	159 579	364 579	17 052	381 631
Ruth K. Oniang'o	155 000	1 999	117 581	272 581	37 338	309 919
Patrick Aebischer ^(e)	190 000	–	–	190 000	19 481	209 481
Total pour 2016	4 100 000	91 255	5 367 621	9 467 621	263 135	9 730 757

Résumé de la rémunération 2015**

	Espèces en CHF ^(a)	Nombre d'actions	Valeur des actions escomptées en CHF ^(b)	Total espèces & actions	Cotisations de sécurité sociale & honoraires additionnels ^(c)	Rémunération totale
Peter Brabeck-Letmathe, Président	1 600 000	65 946	4 097 225	5 697 225	28 200	5 725 425
Paul Bulcke, Administrateur délégué ^(d)	–	–	–	–	–	–
Andreas Koopmann, Vice-Président	340 000	4 392	272 875	612 875	28 200	641 075
Beat Hess	330 000	4 257	264 487	594 487	28 200	622 687
Renato Fassbind	330 000	4 257	264 487	594 487	28 200	622 687
Daniel Borel	190 000	2 365	146 937	336 937	15 714	352 651
Steven G. Hoch	175 000	2 163	134 387	309 387	–	309 387
Naina Lal Kidwai	205 000	2 568	159 550	364 550	18 001	382 551
Jean-Pierre Roth	190 000	2 365	146 937	336 937	15 714	352 651
Ann M. Veneman	175 000	2 163	134 387	309 387	25 000	334 387
Henri de Castries	205 000	2 568	159 550	364 550	18 001	382 551
Eva Cheng	205 000	2 568	159 550	364 550	18 001	382 551
Ruth K. Oniang'o	155 000	1 892	117 550	272 550	37 398	309 948
Patrick Aebischer ^(e)	155 000	–	–	155 000	7 210	162 210
Total pour 2015	4 255 000	97 504	6 057 922	10 312 922	267 839	10 580 761

** Pour tous les membres du Conseil d'administration à l'exception du Président et de l'Administrateur délégué, le tableau ci-dessus présente la rémunération annuelle payée pendant l'année concernée, couvrant la période de douze mois allant d'une Assemblée générale à l'autre.

- Audité**
- (a) Le montant en espèces comprend l'indemnité de CHF 15 000. Le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas d'indemnité.
 - (b) Les actions Nestlé S.A. reçues comme part d'honoraires d'administrateurs et de membres de Comités sont évaluées au cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende, escompté de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans.
 - (c) Comme les cotisations de sécurité sociale sont basées sur la rémunération totale, tandis que les prestations sont plafonnées, seules les cotisations se rapportant aux prestations futures sont incluses. Le coût additionnel pour la Société, en prenant en compte l'intégralité des cotisations de sécurité sociale, est de CHF 227 756 en 2016 et CHF 258 261 en 2015. Pour plus de détails sur les honoraires additionnels, se référer à la page 34.
 - (d) La rémunération de l'Administrateur délégué est intégralement comprise dans la section rémunération de la Direction du Groupe.
 - (e) Tant qu'il est resté Président de l'EPFL (jusqu'au 31 décembre 2016) et conformément à l'accord passé avec le Conseil fédéral suisse, M. Patrick Aebischer n'a reçu aucune action et a transféré sa rémunération en espèces nette à l'EPFL.

(*) Les sections accompagnées d'une barre verticale bleue sont révisées par KPMG. Elles incluent tous les éléments que la Société doit publier conformément aux art. 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse.

Peter Brabeck-Letmathe, en tant que Président en exercice, a reçu une rémunération en espèces ainsi que des actions Nestlé S.A., ces dernières étant soumises à une période de blocage de trois ans. Cette attribution reflète, en particulier, certaines fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe, y compris la présidence de Nestlé Health Science S.A. et de Nestlé Skin Health S.A., et la responsabilité directe des intérêts de Nestlé dans L'Oréal (Vice-Président du Conseil d'administration). Peter Brabeck-Letmathe représente également Nestlé au Conseil de fondation du Forum économique mondial (WEF) et préside au nom de Nestlé le 2030 Water Resource Group (WRG). Il est membre du Hong Kong-Europe Business Council. La rémunération inclut toutes les sommes reçues en relation avec ces activités. Sa rémunération totale s'est élevée à:

	2016		2015	
	Nombre	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Rémunération en espèces		1 600 000		1 600 000
Actions bloquées (valeur escomptée)	60 414	3 553 551	65 946	4 097 225
Rémunération totale		5 153 551		5 697 225
Cotisations de sécurité sociale ^(a)		28 200		28 200
Rémunération totale		5 181 751		5 725 425

(a) Comme les cotisations de sécurité sociale sont basées sur la rémunération totale, tandis que les prestations sont plafonnées, seules les cotisations se rapportant aux prestations futures sont incluses. Le coût additionnel pour la Société, en prenant en compte l'intégralité des cotisations de sécurité sociale, est de CHF 224 040 en 2016 et CHF 253 249 en 2015.

Détention d'actions et d'options par les membres non exécutifs du Conseil d'administration ou par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2016

	Nombre d'actions détenues ^(a)	Nombre d'options détenues ^(b)
Peter Brabeck-Letmathe, Président	3 581 827	127 000
Andreas Koopmann, Vice-Président	97 176	–
Beat Hess	37 262	–
Renato Fassbind	18 754	–
Steven G. Hoch	164 475	–
Nāina Lal Kidwai	14 442	–
Jean-Pierre Roth	12 216	–
Ann M. Veneman	14 844	–
Henri de Castries	14 442	–
Eva Cheng	10 255	–
Ruth K. Oniang'o	3 891	–
Patrick Aebischer	–	–
Total au 31 décembre 2016	3 969 584	127 000
Total au 31 décembre 2015	4 027 425	477 600

(a) Comprenant les actions soumises à une période de blocage de trois ans.

(b) Le ratio est d'une option pour une action Nestlé S.A.

Audité Autres informations auditées concernant le Conseil d'administration

Prêts

Il n'existe aucun prêt accordé aux membres du Conseil d'administration. Des prêts à un membre du Conseil d'administration ne peuvent être accordés qu'à des conditions du marché et ne peuvent, au moment de leur octroi, excéder le total de la rémunération annuelle la plus récente du membre concerné (art. 21^{septies} des Statuts).

Honoraires et rémunération additionnels du Conseil d'administration

Aucun honoraire ou autres rémunérations additionnels n'ont été payés par Nestlé S.A. ou par l'une des sociétés du Groupe, directement ou indirectement, à des membres du Conseil d'administration, à l'exception de CHF 25 000 payés à Mme Ann M. Veneman et à Mme Ruth K. Oniang'o, membres du Creating Shared Value (CSV) Council, ainsi que de CHF 10 000 versés à M. Patrick Aebischer qui est membre du comité de pilotage du Nestlé Institute of Health Sciences (NIHS).

Rémunération et prêts accordés aux anciens membres du Conseil d'administration

Aucune rémunération n'a été octroyée en 2016 à d'anciens membres du Conseil d'administration dont les fonctions ont pris fin au cours de l'exercice précédent l'année sous revue ou antérieurement. Il n'existe aucun prêt non remboursé accordé à d'anciens membres du Conseil d'administration.

Rémunération ou prêts accordés à des personnes proches des membres du Conseil d'administration

En 2016, aucune rémunération n'a été versée à des personnes proches des membres du Conseil d'administration et il n'existe aucun prêt non remboursé accordé à de telles personnes proches.

Direction du Groupe

Principes de rémunération des membres de la Direction du Groupe

Gouvernance

Conformément à l'art. 21^{bis} al. 1 des Statuts de Nestlé, l'Assemblée générale approuve annuellement les propositions du Conseil d'administration relatives au montant global maximal de la rémunération de la Direction du Groupe pour l'exercice annuel suivant (*).

Dans le cas où l'Assemblée générale n'a pas approuvé une proposition du Conseil d'administration, le Conseil d'administration détermine le montant global maximal ou les montants partiels maximaux respectifs de la rémunération, à condition que:

- a) le Conseil d'administration prenne en compte: (i) le montant global maximal de la rémunération proposé; (ii) la décision de l'Assemblée générale et, dans la mesure où celles-ci sont connues par le Conseil d'administration, les raisons principales du vote négatif, et (iii) les principes de rémunération de Nestlé; et que
- b) le Conseil d'administration soumette le(s) montant(s) ainsi déterminé(s) à l'approbation de la même Assemblée générale, une Assemblée générale extraordinaire ultérieure ou l'Assemblée générale ordinaire suivante (art. 21^{bis} al. 2 des Statuts).

Si le montant global maximal de la rémunération déjà approuvé par l'Assemblée générale n'est pas suffisant pour couvrir également la rémunération d'un ou plusieurs membre(s) qui devient/deviennent membre(s) de la Direction du Groupe ou est (sont) promu(s) au sein de la Direction du Groupe au cours d'une période de rémunération pour laquelle l'Assemblée générale a déjà approuvé la rémunération de la Direction du Groupe, Nestlé ou toute société contrôlée par elle est autorisée à payer à ce(s) membre(s) un montant complémentaire au cours de la (des) période(s) de rémunération déjà approuvée(s). Le montant complémentaire total ne doit pas dépasser 40% du montant global de la rémunération de la Direction du Groupe approuvé en dernier par l'Assemblée générale par période de rémunération (art. 21^{ter} des Statuts).

Principes

Les principes de rémunération des membres de la Direction du Groupe sont les suivants:

Rémunération de la performance

La rémunération directe globale pour les membres de la Direction du Groupe est constituée d'une part fixe (salaire de base annuel) et d'une part variable (bonus à court terme et plans de participation à long terme). La part fixe de la rémunération prend en compte la performance individuelle, tandis que la part variable est déterminée en fonction de la performance individuelle et collective. Elles visent à garantir qu'une part importante de la rétribution des membres exécutifs dépende de la réalisation d'objectifs de performance élevés.

(*) Le Conseil d'administration peut soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des propositions différentes ou additionnelles portant sur les mêmes ou différentes périodes.

Alignement sur la stratégie à long terme de la Société et les intérêts des actionnaires

La rémunération accordée aux membres de la Direction du Groupe est alignée sur la stratégie de la Société et les intérêts des actionnaires. Le bonus à court terme est déterminé par le degré de réalisation de plusieurs objectifs conformément aux plans d'activité annuels. Les plans de participation à long terme prennent la forme d'instruments fondés sur les actions, garantissant ainsi l'alignement sur les intérêts des actionnaires. En 2016, le principal plan de participation à long terme a été le «Performance Share Unit Plan» (PSUP), suite à l'arrêt du «Restricted Stock Unit Plan» (RSUP). Les PSU ont une période de vesting de trois ans, à laquelle s'ajoute une période de blocage supplémentaire de deux ans, portant la période de restriction totale à cinq ans. Le fait que les versements sont liés à la croissance du bénéfice récurrent par action et au rendement relatif total pour les actionnaires renforce leur alignement sur les intérêts des actionnaires.

Cohérence des plans et niveaux de rémunération dans l'ensemble de la Société

La Société entend aligner les plans de rémunération au sein de l'ensemble du Groupe et garantir que la rémunération constitue une rétribution appropriée pour les responsabilités supplémentaires inhérentes aux postes occupés. Cela est reflété dans les niveaux de rémunération relatifs de la Direction du Groupe.

Rémunération compétitive à l'international grâce à l'utilisation de sociétés de référence sélectionnées

La rémunération globale des membres de la Direction du Groupe doit être compétitive dans un environnement international dynamique. Nestlé souhaite proposer des rémunérations se situant entre la médiane et le 75^e centile des sociétés prises pour référence (voir page 40). Les valeurs de référence sont ajustées pour tenir compte de la taille de Nestlé lorsque cela est justifié. Par conséquent, la compétitivité de la Direction du Groupe est évaluée périodiquement en recourant aux services de Willis Towers Watson, un prestigieux cabinet international de conseil en capital humain et avantages sociaux.

La rémunération globale est constituée des éléments suivants:

1. Salaire de base

Le salaire de base constitue le fondement de la rémunération globale. Il reflète l'expérience, les compétences ainsi que la performance dans le temps des membres de la Direction du Groupe et tient compte de la compétitivité sur le marché extérieur. Il sert également de référence pour déterminer le bonus à court terme et les plans de participation à long terme. Le salaire de base est réexaminé chaque année par le Comité de rémunération. Il est ajusté en fonction de la contribution individuelle et de son niveau de compétitivité par rapport aux références.

2. Bonus à court terme

Le bonus à court terme vise à récompenser les résultats obtenus au regard des objectifs de performance annuels collectifs et individuels dans le cadre de la stratégie globale de Nestlé. Le bonus à court terme est versé en espèces et/ou en actions Nestlé S.A. soumises à une période de blocage de trois ans.

Gouvernance

Conformément à l'art. 21^{quater} des Statuts de Nestlé, la rémunération variable peut comprendre des éléments de rémunération à court terme et est plafonnée en fonction de multiplicateurs prédéterminés par rapport aux niveaux cibles respectifs.

Les éléments de rémunération à court terme sont régis par des indicateurs de performance qui prennent en compte la performance de Nestlé et/ou une partie de celle-ci, des objectifs relatifs au marché, à d'autres entreprises ou à des indices de références et/ou objectifs individuels comparables, et dont la réalisation est généralement mesurée sur une période d'un an. Le niveau cible annuel des éléments de la rémunération à court terme est déterminé en pourcentage du salaire de base; en fonction de la performance réalisée, la rémunération peut atteindre un montant multiplicateur prédéterminé par rapport au niveau cible (art. 21^{quater} des Statuts).

Le Conseil d'administration ou le Comité de rémunération, lorsque cette tâche lui est déléguée, détermine les indicateurs de performance et les niveaux cibles, ainsi que leur réalisation.

Objectifs de bonus 2016

Le bonus à court terme (bonus annuel) repose sur un objectif de bonus exprimé en pourcentage du salaire de base annuel.

En 2016, les objectifs suivants ont été appliqués:

- Administrateur délégué: 150%;
- Directeur général: 100%;
- Directeur général adjoint: 80%.

En ce qui concerne l'objectif de l'Administrateur délégué, il est lié à 100% à la performance du groupe Nestlé. Pour les autres membres de la Direction du Groupe, un minimum de 50% de leur objectif est lié à la marche des affaires pour assurer l'alignement avec les résultats de Nestlé: pour les responsables de Fonction, 50% est lié à la performance du Groupe, 30% aux objectifs de la fonction concernée, et 20% dépend de la performance individuelle (objectifs quantitatifs et qualitatifs); pour les responsables de Zone ou d'Affaires gérées sur un plan global, 30% est lié à la performance du Groupe, 50% à la performance des affaires dont ils sont directement responsables, et 20% dépend de la performance individuelle (objectifs quantitatifs et qualitatifs). Si un membre atteint la totalité de ses objectifs, le bonus versé correspond au montant fixé comme objectif. Si un ou plusieurs objectifs ne sont pas atteints, le bonus est réduit. Le bonus peut atteindre au maximum 130% de l'objectif. Il n'y a pas de bonus minimum garanti.

Les membres de la Direction du Groupe peuvent choisir de percevoir leur bonus à court terme en tout ou partie sous la forme d'actions Nestlé S.A. L'Administrateur délégué doit recevoir au moins 50% de son bonus en actions.

Le nombre d'actions attribuées est déterminé sur la base du cours de clôture moyen des dix derniers jours de cotation de janvier 2017.

Chaque année, le Conseil d'administration définit une série d'objectifs opérationnels quantitatifs qui sont le facteur décisif pour mesurer la performance annuelle du groupe Nestlé pour l'année suivante (pondération: 80%). Des objectifs quantitatifs et qualitatifs additionnels définis par le Conseil d'administration en accord avec la feuille de route stratégique de Nestlé servent de cadre pour évaluer la performance du groupe Nestlé (pondération: 20%). Les objectifs non financiers comprennent des mesures liées à la durabilité de la Société et à sa responsabilité sociale, en accord avec notre stratégie de Création de valeur partagée.

Objectifs du Groupe

Les objectifs opérationnels quantitatifs sont liés à des indicateurs de performance mesurable. La croissance interne réelle, la croissance organique, le résultat opérationnel courant ou le cash flow libre sont des exemples.

Les objectifs quantitatifs additionnels sont liés à la feuille de route stratégique de Nestlé. La proportion de produits bénéficiant des avantages Nutrition, Santé & Bien-être, les parts de marché, les économies d'excellence opérationnelle, les dépenses en capital ou la réduction du capital circulant en sont des exemples.

Les objectifs qualitatifs du Groupe sont liés à la feuille de route stratégique, ainsi qu'à la durabilité et à la responsabilité sociale de Nestlé. Citons par exemple la définition des priorités du portefeuille et l'allocation des ressources, la réduction de la teneur en sucre, sel et graisses saturées, le fait de tenir les engagements pris dans le rapport *Nestlé et la société*, l'affirmation des valeurs et de la culture de Nestlé ou l'encouragement continu de l'excellence en matière de qualité, sécurité, durabilité et compliance.

Objectifs individuels

Les objectifs fonctionnels, ceux liés à la performance des affaires sont déterminés par l'Administrateur délégué pour chaque membre de la Direction du Groupe. Ils sont liés au domaine de responsabilité de la personne concernée et peuvent être de nature financière ou non financière.

3. Plans de participation à long terme

Les plans à long terme visent à récompenser la réussite durable et la création globale de valeur actionnariale ainsi qu'à fidéliser les cadres dirigeants clés.

Gouvernance

Conformément à l'art. 21^{quater} des Statuts de Nestlé, la rémunération variable peut comprendre des éléments de rémunération à long terme et est plafonnée en fonction de multiplicateurs prédéterminés par rapport aux niveaux cibles respectifs.

Les éléments de rémunération à long terme sont régis par des indicateurs de performance qui prennent en compte les objectifs stratégiques de Nestlé dont la réalisation est généralement mesurée sur une période pluriannuelle. Le niveau cible annuel des éléments de rémunération à long terme est déterminé en pourcentage du salaire de base; en fonction de la performance réalisée, la rémunération peut atteindre un montant multiplicateur prédéterminé par rapport au niveau cible. Les périodes de vesting prédéterminées par le Conseil d'administration ou par le Comité de rémunération, lorsque cette tâche lui est déléguée, s'élèvent à trois ans au moins. Voir également l'art. 21^{quater} al. 6 à al. 8 des Statuts.

Le Conseil d'administration ou le Comité de rémunération, lorsque cette tâche lui est déléguée, détermine les indicateurs de performance et les niveaux cibles, ainsi que leur réalisation.

Valeurs cibles 2016

En 2016, les membres de la Direction du Groupe ont pu participer à des plans de participation à long terme sous forme d'unités d'actions liées à la performance («Performance Share Units», PSU) dans le cadre du «Performance Share Unit Plan» (PSUP). En ce qui concerne les plans de participation à long terme, les valeurs en 2016 ont été les suivantes:

- Administrateur délégué: 150% du salaire de base annuel;
- Directeur général et Directeur général adjoint: 100% du salaire de base annuel.

La juste valeur à la date d'attribution des titres octroyés dans le cadre des plans de participation à long terme est déterminée selon des modèles de détermination des prix généralement acceptés.

Voir les explications fournies à la page 42 de ce rapport.

Le PSUP offre des titres autorisant les participants à recevoir des actions Nestlé S.A. à la fin de la période de vesting de trois ans. Ces actions resteront bloquées pendant encore deux ans pour les membres de la Direction du Groupe.

À la fin de la période de vesting, la valeur des PSU est déterminée par le niveau atteint par les deux mesures de performance du PSUP pendant la totalité de la période de vesting de trois ans. Ces deux critères sont les suivants:

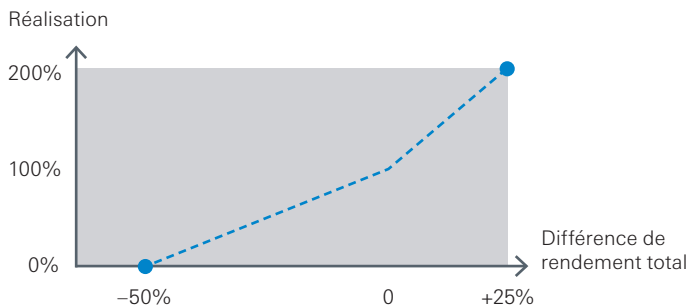
- le rendement relatif total pour les actionnaires des actions Nestlé S.A. par rapport à l'indice STOXX Global 1800 Food & Beverage Net Return Index (avant 2014, l'indice STOXX Europe 600 Food & Beverage Net Return Index); et
- la croissance du bénéfice récurrent par action à taux de change constants.

Le rendement total pour les actionnaires par rapport aux pairs et la croissance du bénéfice récurrent par action sont les deux mesures les plus communément utilisées pour évaluer la performance à long terme des dirigeants de la branche. Nestlé considère que ces deux mesures ensemble permettent d'avoir une vue complète de la performance de la Société sur plusieurs années.

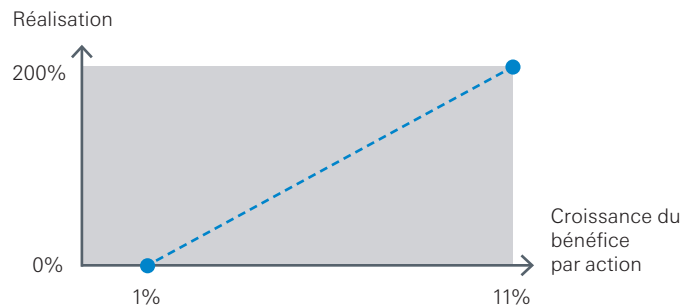
Chacune des deux mesures détermine à parts égales le niveau de vesting des PSU initialement attribués.

Les graphiques ci-dessous montrent les différents niveaux de réalisation potentiels de chacune des deux mesures pour l’attribution 2016 dans le cadre du PSUP.

Différence de rendement total pour les actionnaires (entre Nestlé et l’indice de référence)



Croissance moyenne du bénéfice récurrent par action (à taux de change constant)



Le niveau de vesting total sera déterminé en appliquant, à la fin de la période de vesting, chacune des deux mesures à raison de 50% de l’attribution et en additionnant les deux éléments.

Le niveau de vesting potentiel des PSU est compris entre 0% et 200% de l’attribution initiale, ce qui permet un alignement avec la stratégie et les intérêts des actionnaires, et de garantir la compétitivité en comparaison avec le marché extérieur.

Récapitulatif des éléments de la rémunération de la Direction du Groupe

Administrateur délégué

Salaire de base 100%	Bonus à court terme (*) 150% (objectif)	Plans de participation à long terme (PSUP) (**) 150%
--------------------------------	---	--

(*) Versé entre 50% et 100% en actions Nestlé S.A. soumises à une période de blocage de trois ans.

(**) Soumis à une période de blocage de deux ans après la période de vesting de trois ans.

Directeurs généraux

Salaire de base 100%	Bonus à court terme (*) 100% (objectif)	Plans de participation à long terme (PSUP) (**) 100%
--------------------------------	---	--

(*) Versé entre 0% et 100% en actions Nestlé S.A. soumises à une période de blocage de trois ans.

(**) Soumis à une période de blocage de deux ans après la période de vesting de trois ans.

Versements maximaux:

- Bonus à court terme: jusqu’à 130% de l’objectif;
- PSUP: à la fin de la période de vesting, valeur comprise entre 0% et 200% de l’attribution initiale.

4. Indemnités diverses

La Société limite les indemnités diverses à un niveau minimum. Il s'agit essentiellement d'une indemnité véhicule (aucun véhicule de fonction n'est mis à la disposition des membres de la Direction du Groupe), d'une participation aux primes d'assurance-maladie (en deçà de CHF 4000 par an), ainsi que des prestations versées pour années de service (25 et 40 ans d'ancienneté) conformément à la politique de la Société, telles qu'attribuées aux autres collaborateurs. Les membres de la Direction du Groupe transférés d'autres sites Nestlé vers la Suisse peuvent percevoir certaines indemnités, conformément à la «Nestlé Corporate Expatriation Policy».

5. Prestations de retraite

Les membres de la Direction du Groupe domiciliés en Suisse sont affiliés au Fonds de Pension de Nestlé en Suisse, comme tous les autres collaborateurs. En 2013, le plan à cotisations définies complété par un objectif de pension de retraite a été remplacé par un plan à cotisations définies simple. Les bénéficiaires du plan nés en 1958 ou avant continuent de participer à l'ancien plan.

Le salaire pris en compte dans le calcul de la pension comprend le salaire de base annuel, mais pas la rémunération variable, qu'il s'agisse du bonus à court terme ou des plans de participation à long terme. Si le salaire de base annuel dépasse le plafond fixé par la législation suisse sur les retraites (loi fédérale sur la prévoyance professionnelle), la part excédentaire est couverte directement par la Société.

Références de la rémunération des membres de la Direction du Groupe

Tout indice de référence doit tenir compte de la taille globale de Nestlé, de son secteur et de sa position géographique. Pour évaluer la compétitivité de la rémunération des membres de la Direction du Groupe, le Comité de rémunération a donc décidé d'utiliser l'indice STOXX Europe 50 (hors services financiers) comme référence principale*, tout en tenant compte des tendances des rémunérations des dirigeants des sociétés européennes des secteurs des biens de consommation courante et pharmaceutique. Eu égard à la taille de la Société (revenus et effectif), la position concurrentielle de Nestlé a été évaluée en référence au 75^e centile de l'indice.

Politique de détention d'actions

Nestlé encourage vivement la détention d'actions par les membres de la Direction du Groupe, ce qui permet d'aligner les intérêts des dirigeants et des actionnaires du Groupe sur

le long terme. Fin 2016, si on exclut les attributions liées au plan de participation à long terme non acquis, la détention collective d'actions des membres de la Direction du Groupe était égale à environ deux fois leur rémunération annuelle totale cumulée.

Depuis 2015, une nouvelle période de blocage de deux ans est imposée pour les actions Nestlé S.A. remises aux membres de la Direction du Groupe lors du vesting de PSU, ce qui porte la période de restriction totale à cinq ans. La période de blocage reste applicable en cas de fin du mandat.

Prêts

La Société n'accorde en principe aucun prêt, hormis sous forme d'avances habituellement remboursables sur une période de trois ans. Celles-ci sont accordées aux membres de la Direction du Groupe transférés d'autres sites Nestlé vers la Suisse, conformément à la «Nestlé Corporate Expatriation Policy».

Des prêts à des membres de la Direction du Groupe ne peuvent être accordés qu'à des conditions du marché et ne peuvent, au moment de leur octroi, excéder le total de la rémunération annuelle la plus récente du membre concerné (art. 21^{septies} des Statuts).

Contrats de travail et indemnités de licenciement

Au 31 décembre 2016, les membres de la Direction du Groupe sont soumis à un préavis de douze mois. Au cours de cette période, à moins qu'il ne s'agisse d'un licenciement pour justes motifs, ils continuent à avoir droit à leur salaire de base annuel et à leur bonus à court terme (au prorata). Les plans de participation à long terme sont annulés en cas de démission ou de licenciement pour justes motifs (à l'exception des options sur actions dévolues qui restent exerçables pendant une période de trente jours en cas de licenciement pour justes motifs); les plans de participation à long terme (à l'exception des options sur actions) sont immédiatement débloqués dans tous les autres cas de cessation d'emploi. Il n'existe aucune disposition prévoyant une indemnité de licenciement ou de départ en cas de prise de contrôle («parachutes dorés»).

Depuis le 1^{er} janvier 2016, la rémunération des membres de la Direction du Groupe est sujette à confiscation ou restitution si la rémunération est versée ou accordée avant l'approbation finale de l'Assemblée générale de Nestlé S.A.

M. Ulf Mark Schneider a rejoint Nestlé le 1^{er} septembre 2016 venant du Groupe Fresenius, dont il était CEO depuis 2003. Le 30 septembre 2016, il a reçu des prestations de remplacement équivalentes aux plans de participation à long terme

(*) Sociétés comprises: ABB, Air Liquide, Anheuser-Busch Inbev, ASML, AstraZeneca, BASF, Bayer, BP, BAT, BT Group, Daimler, Deutsche Telekom, Diageo, Eni, GlaxoSmithKline, Imperial Brands, L'Oréal, LVMH, National Grid, Novartis, Novo Nordisk, Reckitt Benckiser, Rio Tinto, Roche, Royal Dutch Shell, Sanofi, SAP, Schneider Electric, Siemens, Syngenta, Telefonica, Total, Unilever, Vinci et Vodafone.

accordés par son ancien employeur Fresenius, auxquels il ne pouvait plus prétendre suite à sa démission, sous la forme de PSU Nestlé (valeur de remplacement totale de CHF 13,2 millions). Ces prestations sont soumises à une période de vesting de trois ans plus une période de blocage de deux ans.

Le 1^{er} janvier 2017, M. Ulf Mark Schneider a été nommé CEO du groupe Nestlé. Son salaire de base annuel a été fixé par le Conseil d'administration à CHF 2,4 millions; il bénéficiera également des plans de participation à court et à long terme correspondants accordés dans le cadre de la politique de rémunération de Nestlé, comme indiqué à la page 39.

Benchmarking

Voir plus haut les éléments de la rémunération des membres de la Direction du Groupe.

Audité Rémunérations accordées en 2016 aux membres de la Direction du Groupe

Lors de l'Assemblée générale du 16 avril 2015, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 60 millions pour la Direction du Groupe au titre de 2016. La rémunération globale versée aux membres de la Direction du Groupe en 2016, y compris les contributions pour futures prestations de retraite et l'intégralité des cotisations de sécurité sociales, a été de CHF 51 903 926.

Rémunération des membres de la Direction du Groupe en CHF (y compris l'Administrateur délégué)

	2016	2015
Salaire de base annuel	14 481 250	14 962 500
Bonus à court terme (espèces)	7 917 061	9 084 874
Bonus à court terme (valeur actualisée de l'action Nestlé S.A.)	6 907 297	6 085 321
«Performance Share Units» (juste valeur à la date d'attribution)	14 422 467	15 392 769
Indemnités diverses	1 541 365	1 585 761
Total	45 269 440	47 111 225
% fixe/variable	35.4 – 64.6	35.1 – 64.9
Contributions employeur pour futures prestations de retraite (dans le cadre de la politique en matière de prestations de retraite de Nestlé)	4 314 427	4 924 110
Cotisations de sécurité sociale ^(a)	394 800	408 900
Honoraires et rémunération additionnels de la Direction du Groupe	–	–
Total y compris les éléments ci-dessus	49 978 667	52 444 235

Le tableau de rémunération ci-dessus comprend les éléments suivants:

	2016	2015
Nombre d'actions Nestlé S.A. attribuées	112 515	100 451
Nombre de «Performance Share Units» attribués dans le cadre du PSUP	219 020	216 708

(a) Comme les cotisations de sécurité sociale sont basées sur la rémunération totale, tandis que les prestations sont plafonnées, seules les cotisations se rapportant aux prestations futures sont incluses. Le coût additionnel pour la Société, en prenant en compte l'intégralité des cotisations de sécurité sociale, est de CHF 1 925 259 en 2016 et de CHF 2 017 328 en 2015.

Explications

- Au 31 décembre 2016, la Direction du Groupe était composée de quatorze membres.
- La ligne «Indemnités diverses» inclut une indemnité véhicule, une participation aux primes d'assurance-maladie, des prestations pour années de service et des indemnités d'expatriation.
- Les actions Nestlé S.A. reçues dans le cadre du bonus à court terme sont valorisées sur la base du cours de clôture moyen des dix derniers jours de cotation de janvier 2017, escompté de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans.
- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2016 sont communiquées à leur juste valeur à la date d'attribution, soit CHF 65.85. La juste valeur est déterminée au moyen d'un modèle de valorisation qui reflète la probabilité d'un résultat supérieur ou inférieur à la mesure du rendement total pour les actionnaires, qui constitue une condition du marché, et sur la base des données historiques sur cinq ans. Les autres paramètres utilisés dans le modèle de valorisation comprennent le prix du marché des actions de Nestlé S.A. à la date d'attribution, actualisé d'un taux d'intérêt hors risque et ajusté des dividendes que les participants ne peuvent recevoir pendant la période de vesting de trois ans.
- Les valeurs figurant dans le tableau s'écartent, dans une certaine mesure, des rémunérations indiquées à la Note 19.1 des Comptes consolidés 2016 du groupe Nestlé, qui ont été préparés en conformité avec les normes comptables internationales (IFRS). Les différences concernent d'une part le moment de la valorisation des «Performance Share Units», dont la valeur est étalée sur trois ans selon les normes IFRS mais qui sont indiquées dans ce rapport à leur valeur totale à la date d'attribution, et d'autre part la valorisation des actions bloquées, qui ne font pas l'objet d'un escompte pour la période de blocage en vertu des normes IFRS.

Niveaux des versements effectifs

- Le bonus à court terme de la Direction du Groupe s'est élevé à 102% en 2016, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe et des objectifs individuels applicables (2015: 100%).
- Le vesting en mars 2017 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2014 résulte en un versement de 72% de l'attribution initiale des PSU (le vesting en 2016 des PSU attribués en 2013 a résulté en un versement de 100% de l'attribution initiale).

Événements postérieurs à la clôture (en date du 1^{er} janvier 2017)

- M. Ulf Mark Schneider a été nommé membre de la Direction du Groupe et a succédé à M. Paul Bulcke au poste de CEO.
- M. Paul Bulcke a quitté le poste de CEO et la Direction du Groupe.
- M. Luis Cantarell a pris sa retraite (remplacé par M. Marco Settembri, responsable de Zone EMENA).
- M. Martial Rolland a quitté la Direction du Groupe (réintégration de Nestlé Professional)
- M. Maurizio Patarnello a été nommé membre de la Direction du Groupe (responsable de Nestlé Waters, en remplacement de M. Marco Settembri).
- M. Gregory Behar a été nommé membre de la Direction du Groupe (responsable de Nestlé Health Science).

Audit Rémunération totale la plus élevée perçue par un membre de la Direction du Groupe

En 2016, la rémunération totale la plus élevée perçue par un membre de la Direction du Groupe a été accordée à Paul Bulcke, Administrateur délégué. Les montants ci-dessous sont compris dans la rémunération de la Direction du Groupe indiquée ci-dessus.

	2016		2015	
	Nombre	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Salaire de base annuel		2 500 000		2 500 000
Bonus à court terme (espèces)		–		–
Bonus à court terme (valeur actualisée de l'action Nestlé S.A.)	48 722	2 991 044	48 337	2 928 255
«Performance Share Units» (juste valeur à la date d'attribution)	53 070	3 494 660	50 835	3 610 810
Indemnités diverses		28 020		28 884
Total		9 013 724		9 067 949
% fixe/variable		28.0 – 72.0		27.9 – 72.1
Contributions employeur pour futures prestations de retraite		2 170 556		2 076 056
Cotisations de sécurité sociale ^(a)		28 200		28 200
Total y compris les éléments ci-dessus		11 212 480		11 172 205

La ligne «Indemnités diverses» inclut une indemnité véhicule et une participation aux primes d'assurance-maladie.

(a) Comme les cotisations de sécurité sociale sont basées sur la rémunération totale, tandis que les prestations sont plafonnées, seules les cotisations se rapportant aux prestations futures sont incluses. Le coût additionnel pour la Société, en prenant en compte l'intégralité des cotisations de sécurité sociale, est de CHF 433 753 en 2016 et de CHF 438 799 en 2015.

Explications

- Les actions Nestlé S.A. reçues dans le cadre du bonus à court terme sont valorisées sur la base du cours de clôture moyen des dix derniers jours de cotation de janvier 2017, escompté de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans.
- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2016 sont communiquées à leur juste valeur à la date d'attribution, soit CHF 65.85.
- Veuillez également consulter les explications fournies à la page 42.

Niveaux des versements effectifs

- Le bonus à court terme de l'Administrateur délégué s'est élevé à 95% en 2016, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe (2015: 93%).
- Le vesting en mars 2017 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2014 résulte en un versement de 72% de l'attribution initiale des PSU (le vesting en 2016 des PSU attribués en 2013 a résulté en un versement de 100% de l'attribution initiale).

Détention d'actions et d'options par les membres de la Direction du Groupe
Nombre total d'options détenues au 31 décembre 2016
par des membres de la Direction du Groupe

Date d'attribution	Date de vesting	Date d'expiration	Prix d'exercice en CHF	Nombre d'options en circulation
01.03.2012	01.03.2015	28.02.2019	55.57	890 170
03.03.2011	03.03.2014	02.03.2018	52.58	382 300
Total				1 272 470

Détention d'actions et d'options par les membres de la Direction du Groupe ou
par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2016

	Nombre d'actions détenues ^(a)	Nombre d'options détenues ^(b)
Paul Bulcke, Administrateur délégué	897 204	781 000
Luis Cantarell	199 170	143 170
Laurent Freixe	48 805	–
Chris Johnson	51 072	125 400
Patrice Bula	136 487	101 800
Wan Ling Martello	71 522	121 100
Stefan Catsicas	5 400	–
Marco Settembri	21 750	–
François-Xavier Roger	3 604	–
Magdi Batato	9 330	–
Peter R. Vogt	46 681	–
Martial Rolland	26 679	–
Heiko Schipper	2 800	–
David P. Frick	48 586	–
Total as at 31 December 2016	1 569 090	1 272 470
Total as at 31 December 2015	1 310 850	1 570 970

(a) Comprenant les actions soumises à une période de blocage de trois ans et de deux ans.

(b) Le ratio est d'une option pour une action Nestlé S.A.

Autres informations auditées concernant la Direction du Groupe

Prêts aux membres de la Direction du Groupe

Au 31 décembre 2016, il n'existe aucun prêt ouvert aux membres de la Direction du Groupe.

Honoraires et rémunérations additionnels de la Direction du Groupe

En 2016, aucun honoraire ou autres rémunérations additionnels n'ont été payés à des membres de la Direction du Groupe.

Rémunération et prêts accordés aux anciens membres de la Direction du Groupe

En 2016, un ancien membre de la Direction du Groupe a reçu une rémunération de CHF 1 583 982 (comprenant les contributions employeur pour la retraite et les cotisations de sécurité sociale), conformément aux conditions de son contrat de travail jusqu'à la retraite. Un montant de CHF 50 000 a en outre été octroyé à un autre ancien membre de la Direction du Groupe. Au 31 décembre 2016, il n'existe aucun prêt non remboursé accordé à d'anciens membres de la Direction du Groupe.

Rémunération et prêts accordés à des personnes proches des membres de la Direction du Groupe

En 2016, aucune rémunération n'a été versée à des personnes proches des membres de la Direction du Groupe et il n'existe aucun prêt non remboursé accordé à de telles personnes proches.

Les sections accompagnées d'une barre verticale bleue sont révisées par KPMG. Elles incluent tous les éléments que la Société doit publier conformément aux art. 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse.



Rapport de l'organe de révision

A l'assemblée générale de Nestlé S.A., Cham & Vevey

Nous avons effectué l'audit du Rapport de rémunération ci-joint de Nestlé S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016. La vérification s'est limitée aux indications selon les articles 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) dans les paragraphes démarqués par une barre verticale bleue aux pages 32 à 45 du Rapport de rémunération.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du Rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le Rapport de rémunération ci-joint. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le Rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le Rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le Rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées aux éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du Rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, le Rapport de rémunération de Nestlé S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

KPMG SA

Scott Cormack
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable

Lukas Marty
Expert-réviseur agréé

Genève, le 15 février 2017

KPMG SA, 111 Rue de Lyon, Case postale 347, CH-1211 Genève 13

KPMG SA est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une personne morale suisse. Tous droits réservés.

Statuts de Nestlé S.A.



**Modifiés
par l'Assemblée générale ordinaire
du 7 avril 2016**

Statuts de Nestlé S.A.

I. En général

Article 1

Raison sociale; sièges; durée

- 1 Nestlé S.A. (Nestlé AG) (Nestlé Ltd.) (ci-après «Nestlé») est une société anonyme constituée et organisée conformément au Code des obligations suisse.
- 2 Les sièges sociaux de Nestlé sont à Cham et à Vevey, Suisse.
- 3 La durée de Nestlé est illimitée.

Article 2

But

- 1 Nestlé a pour but la participation à des entreprises industrielles, de services, commerciales et financières en Suisse et à l'étranger, notamment dans le domaine de l'alimentation, de la nutrition, de la santé, du bien-être et des industries connexes.
- 2 Nestlé peut fonder elle-même de telles entreprises ou participer à des entreprises déjà existantes, les financer et en favoriser le développement.
- 3 Nestlé peut faire toutes opérations que peut impliquer son but social. Dans la poursuite de son but social, elle aspire à la création de valeur durable à long terme.

II. Capital-actions

Article 3

Capital-actions

Le capital-actions de Nestlé est de CHF 311 216 000 (trois cent onze millions deux cent seize mille francs suisses) divisé en 3 112 160 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, entièrement libérées.

Article 3^{bis}

Capital-actions conditionnel

- 1 Le capital-actions de Nestlé peut être augmenté d'un montant ne pouvant dépasser CHF 10 000 000 (dix millions de francs suisses) par l'émission d'un maximum de 100 000 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, entièrement libérées, par l'exercice de droits de conversion et/ou d'option octroyés en relation avec l'émission, par Nestlé ou l'une de ses filiales, d'obligations d'emprunt convertibles, d'obligations assorties de droits d'option ou d'autres instruments du marché financier (nouveaux ou déjà émis).
- 2 Les actionnaires n'ont pas de droit de souscription préférentiel pour ces nouvelles actions. Les détenteurs respectifs des droits de conversion et/ou d'option ont le droit de souscrire les nouvelles actions.

- 3 Les nouvelles actions sont sujettes, dès leur émission suite à l'exercice des droits de conversion et/ou d'option, aux restrictions prévues à l'art. 5.
- 4 Le Conseil d'administration peut limiter ou supprimer le droit des actionnaires de souscrire en priorité aux obligations d'emprunt convertibles, aux obligations assorties de droits d'option ou à des instruments du marché financier similaires lors de leur émission, si:
 - a) l'émission au moyen de prise ferme par un consortium avec placement ultérieur dans le public sans droits de souscription préférentiels paraît être la forme d'émission la plus appropriée à ce moment, notamment en ce qui concerne les conditions d'émission; ou
 - b) les instruments du marché financier assortis de droits de conversion ou d'option sont émis en relation avec le financement ou le refinancement de l'acquisition d'une entreprise ou de parties d'une entreprise, ou de participations ou de nouveaux investissements.
- 5 Les instruments du marché financier assortis de droits de conversion ou d'option qui, selon décision du Conseil d'administration, ne sont pas directement ou indirectement offerts aux actionnaires pour souscription préalable, sont soumis aux conditions suivantes:
 - a) Les droits de conversion ne peuvent être exercés que pendant quinze ans au maximum, les droits d'option que pendant sept ans dès la date d'émission des instruments du marché financier y relatifs.
 - b) L'émission des nouvelles actions se fait selon les conditions de conversion ou d'option applicables. Les instruments financiers doivent être émis aux conditions du marché applicables.
 - c) L'émission de nouvelles actions suite à l'exercice de droits d'option ou de conversion se fait à des conditions qui tiennent compte du cours du marché des actions et/ou d'instruments comparables ayant un cours du marché au moment de l'émission de l'obligation d'emprunt convertible, de l'obligation assortie de droits d'option ou de l'instrument du marché financier similaire correspondants.

Article 4

Certificats d'actions; titres intermédiés

- 1 Nestlé peut émettre ses actions nominatives sous forme de certificats individuels, de certificats globaux ou de droits-valeurs. Nestlé est libre, dans le cadre des prescriptions légales, en tout temps et sans le consentement des actionnaires, de convertir ses actions nominatives émises sous l'une des formes ci-dessus, en une autre forme. Nestlé en supporte les coûts.

- 2 Si les actions nominatives sont émises sous forme de certificats individuels ou de certificats globaux, ces derniers sont signés par deux membres du Conseil d'administration. Ces deux signatures peuvent être apposées au moyen d'un fac-similé.
- 3 L'actionnaire n'a pas le droit de réclamer la conversion d'actions nominatives émises sous une certaine forme en une autre forme. Chaque actionnaire peut toutefois exiger en tout temps que Nestlé établisse une attestation relative aux actions nominatives qu'il détient selon le registre des actions.
- 4 Les titres intermédiés fondés sur des actions nominatives de Nestlé ne peuvent pas être transférés par cession. Des sûretés ne peuvent être constituées par cession sur ces titres intermédiés.

Article 5

Registre des actions

- 1 Nestlé tient un registre des actions qui mentionne le nom et l'adresse des propriétaires ou des usufruitiers. Tout changement d'adresse doit être communiqué à Nestlé.
- 2 Seules les personnes inscrites au registre des actions comme actionnaires avec droit de vote peuvent exercer le droit de vote ou les autres droits y afférents.
- 3 Après acquisition d'actions, et suite à la demande de reconnaissance comme actionnaire, tout acquéreur est considéré comme actionnaire sans droit de vote jusqu'à sa reconnaissance par Nestlé comme actionnaire avec droit de vote. Si Nestlé ne refuse pas la demande de reconnaissance de l'acquéreur dans les vingt jours, celui-ci est réputé être actionnaire avec droit de vote.
- 4 Un acquéreur est inscrit au registre des actions comme actionnaire avec droit de vote dans la mesure où il déclare expressément avoir acquis les actions en son propre nom et pour son propre compte.
- 5 Aucune personne, physique ou morale, ne peut être inscrite avec droit de vote pour plus de 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. Cette limitation à l'inscription s'applique également aux personnes qui détiennent tout ou partie de leurs actions par l'intermédiaire de nommées conformément à cet article. Ces dispositions ne s'appliquent pas en cas d'acquisition d'une entreprise, de parties d'une entreprise ou de participations par échange de titres ou dans les cas énoncés à l'art. 685d al. 3 du Code des obligations suisse.
- 6 Pour garantir le respect des présents statuts, le Conseil d'administration promulgue des règlements relatifs à l'inscription de fiduciaires ou de nommées.

- 7 Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que toutes les personnes, physiques ou morales, qui forment une entente ou un syndicat ou qui se concertent de toute autre manière aux fins de contourner les dispositions concernant la limitation à l'inscription ou les nommées, comptent pour une personne ou un nommée au sens des alinéas 4 et 5 du présent article.
- 8 Après audition de l'actionnaire ou du nommée inscrit, le Conseil d'administration peut annuler, avec effet rétroactif à la date d'inscription, l'inscription de l'actionnaire ou du nommée qui a été effectuée sur la base de fausses informations. L'actionnaire ou le nommée concerné est immédiatement informé de l'annulation de son inscription.
- 9 Le Conseil d'administration précise les modalités et promulgue les règlements nécessaires relatifs à l'application de cet art. 5. Lesdits règlements énoncent dans quels cas le Conseil ou toute commission désignée par lui peut autoriser des dérogations à la limitation à l'inscription ou au règlement sur les nommées.
- 10 La limitation à l'inscription prévue par cet article s'applique également aux actions acquises ou souscrites par l'exercice de droits de souscription, d'option ou de conversion.

III. Organisation de Nestlé

A. Assemblée générale

Article 6

Pouvoirs de l'Assemblée générale

- 1 L'Assemblée générale des actionnaires est le pouvoir suprême de Nestlé.
- 2 Les attributions intransmissibles suivantes appartiennent à l'Assemblée générale:
 - a) adopter et modifier les statuts;
 - b) élire et révoquer les membres du Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration et les membres du Comité de rémunération;
 - c) élire et révoquer l'organe de révision;
 - d) élire et révoquer le représentant indépendant;
 - e) approuver le rapport annuel et les comptes consolidés;
 - f) approuver les comptes annuels ainsi que d'adopter la décision sur l'emploi du bénéfice résultant du bilan, notamment la détermination du dividende;
 - g) approuver les rémunérations du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe selon l'art. 21bis;
 - h) donner décharge aux membres du Conseil d'administration et aux personnes chargées de la gestion; et
 - i) prendre toutes les décisions qui lui sont réservées par la loi ou les statuts.

Article 7

Assemblée générale ordinaire

L'Assemblée générale ordinaire a lieu chaque année dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice de Nestlé. L'Assemblée est convoquée par le Conseil d'administration.

Article 8

Assemblée générale extraordinaire

- 1 Une Assemblée générale extraordinaire est convoquée par le Conseil d'administration et, au besoin, par l'organe de révision, ainsi que dans les autres cas prévus par la loi.
- 2 Le Conseil d'administration est tenu de convoquer une Assemblée générale extraordinaire à la demande de l'Assemblée générale ou à la demande écrite faite, avec indication des objets ainsi que des propositions devant figurer à l'ordre du jour, par un ou plusieurs actionnaires avec droit de vote représentant ensemble le dixième au moins du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. L'Assemblée générale extraordinaire doit avoir lieu dans un délai praticable à la suite d'une telle demande.

Article 9

Mode de convocation; ordre du jour

- 1 La convocation aux Assemblées générales ordinaires ou extraordinaires se fait par avis inséré dans la «Feuille Officielle Suisse du Commerce», vingt jours au moins avant la date de la réunion. Les actionnaires peuvent en outre être informés par courrier ordinaire.
- 2 La convocation mentionne les objets portés à l'ordre du jour ainsi que les propositions du Conseil d'administration et des actionnaires qui ont requis la convocation d'une Assemblée générale (art. 8 al. 2) ou l'inscription d'un objet à l'ordre du jour (art. 9 al. 3).
- 3 Un ou plusieurs actionnaires avec droit de vote représentant ensemble au moins 0,15% du capital-actions de Nestlé tel qu'inscrit au registre du commerce peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour de l'Assemblée générale. Une telle requête doit être faite par écrit auprès du Conseil d'administration 45 jours au plus tard avant la réunion et doit spécifier les points à l'ordre du jour et les propositions formulées.

4 Aucune décision ne peut être prise par l'Assemblée générale sur des objets qui n'ont pas été portés à l'ordre du jour, à l'exception de:

- a) la décision de convoquer une Assemblée générale extraordinaire; ou
- b) l'institution d'un contrôle spécial.

Article 10

Présidence de l'Assemblée générale; procès-verbal

- 1 L'Assemblée générale est présidée par le Président ou un membre du Conseil d'administration. Le Président de l'Assemblée dispose de tous pouvoirs en matière de procédure.
- 2 Le Secrétaire du Conseil rédige le procès-verbal de l'Assemblée générale.

Article 11

Droit de vote; représentation des actionnaires

- 1 Chaque action inscrite dans le registre des actions comme action avec droit de vote confère une voix à son détenteur.
- 2 Lors de l'exercice du droit de vote, personne ne peut réunir sur sa personne, directement ou indirectement, au titre des actions qui lui appartiennent ou de celles qu'il représente, plus de 5% du capital-actions inscrit au registre du commerce. Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que toutes les personnes, physiques ou morales, qui forment une entente ou un syndicat ou qui se concertent de toute autre manière aux fins de contourner cette limitation comptent pour un actionnaire.
- 3 La limitation qui précède ne s'applique pas aux actions reçues et détenues par un actionnaire à la suite de l'acquisition d'une entreprise, de parties d'une entreprise ou de participations telles que décrites à l'art. 5 al. 5.
- 4 Afin de permettre l'exercice du droit de vote attribué aux actions détenues par des nommées, le Conseil d'administration peut, par voie de règlement ou de conventions avec les nommées, déroger à la limitation prévue dans cet article. Il peut aussi déroger à cette limitation dans le cadre des règlements mentionnés à l'art. 5 al. 6 et al. 9. De plus, la limitation ne s'applique pas à l'exercice du droit de vote par le représentant indépendant.
- 5 Chaque actionnaire inscrit au registre des actions avec droit de vote peut être représenté à l'Assemblée générale par le représentant indépendant ou un tiers. Le Conseil d'administration promulgue un règlement concernant la participation et la représentation à l'Assemblée générale.

- 6 Le représentant indépendant est élu par l'Assemblée générale pour une durée de fonction qui s'achève à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. La réélection est possible. Si la fonction de représentant indépendant est vacante, le Conseil d'administration désigne le représentant indépendant en vue de la prochaine Assemblée générale.

Article 12

Quorum et décisions

- 1 L'Assemblée générale est régulièrement constituée quel que soit le nombre des actionnaires présents ou des actions représentées.
- 2 Sauf disposition contraire de la loi ou des statuts, les actionnaires prennent leurs décisions et procèdent aux élections à la majorité absolue des voix attribuées aux actions représentées.
- 3 Les votes se font soit à main levée, soit par vote électronique, à moins que le Président de l'Assemblée n'ordonne un vote écrit. Le Président de l'Assemblée peut à tout moment demander de procéder à nouveau à une élection ou une décision s'il a un doute sur les résultats du vote. Dans ce cas, l'élection ou la décision antérieure est réputée ne pas avoir eu lieu.
- 4 Si aucun candidat n'est élu à la suite du premier tour de scrutin et plusieurs candidats sont en lice, le Président de l'Assemblée décrète un second tour de scrutin, pour lequel la majorité relative est décisive.

Article 13

Quorum particulier

Une décision de l'Assemblée générale recueillant au moins les deux tiers des voix attribuées aux actions représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées est nécessaire pour:

- a) une modification du but social de Nestlé;
- b) la création d'actions à droit de vote privilégié;
- c) des restrictions de la transmissibilité des actions nominatives ainsi que la modification ou la suppression de ces restrictions;
- d) une augmentation autorisée ou conditionnelle du capital-actions;
- e) une augmentation du capital-actions au moyen des fonds propres, contre apport en nature ou en vue d'une reprise de biens, ou l'octroi d'avantages particuliers lors d'une augmentation du capital;
- f) la limitation ou la suppression du droit de souscription préférentiel;
- g) un transfert des sièges de Nestlé;

- h) la dissolution de Nestlé;
- i) des restrictions à l'exercice du droit de vote et la modification ou la suppression de ces restrictions;
- j) la limitation à l'inscription (art. 5 al. 4 à 7) et la limitation du droit de vote (art. 11 al. 2, 3 et 4) et la modification ou la suppression de ces limitations;
- k) la modification de la raison sociale de Nestlé; et
- l) d'autres cas prévus par la loi.

B. Conseil d'administration

Article 14

Nombre de membres

Le Conseil d'administration se compose de sept membres au moins.

Article 15

Durée du mandat

- 1 Le Président du Conseil d'administration et les membres du Conseil d'administration sont élus individuellement par l'Assemblée générale pour un mandat qui s'achève à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante.
- 2 Les membres du Conseil d'administration dont le mandat arrive à échéance sont immédiatement rééligibles.
- 3 Lorsque la fonction de Président du Conseil d'administration est vacante, le Conseil d'administration désigne un nouveau Président parmi ses membres pour la durée restante du mandat.

Article 16

Organisation du Conseil d'administration

- 1 Le Conseil d'administration élit un ou deux Vice-Présidents. Il désigne le Secrétaire et ses suppléants, qui peuvent être choisis hors du Conseil.
- 2 Le Conseil d'administration définit dans les limites de la loi et des statuts son organisation et règle la répartition de ses pouvoirs dans le Règlement d'organisation selon l'art. 19 al. 2.

Article 17

Pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration dirige toutes les affaires de Nestlé en tant qu'elles ne sont pas réservées à l'Assemblée générale ou ne sont pas déléguées conformément au Règlement d'organisation selon l'art. 19 al. 2.

Article 18

Attributions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a les attributions intransmissibles et inaliénables suivantes:

- a) il exerce la haute direction de Nestlé, en particulier il gère, administre et surveille les affaires de Nestlé et établit les instructions nécessaires;
- b) il fixe l'organisation dans le Règlement d'organisation selon l'art. 19 al. 2;
- c) il fixe les principes de la comptabilité et du contrôle financier;
- d) il nomme et révoque les personnes chargées de la gestion et confère le droit de signature aux personnes représentant Nestlé;
- e) il exerce la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion de Nestlé pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données;
- f) il établit le rapport de gestion et le rapport de rémunération conformément aux dispositions légales;
- g) il prépare les Assemblées générales et exécute ses décisions;
- h) il détermine le mode de paiement du dividende;
- i) il est autorisé à créer et supprimer des succursales; et
- j) il informe le juge en cas de surendettement.

Article 19

Délégation des pouvoirs

- 1 Le Conseil d'administration peut, dans les limites de la loi et des statuts, constituer en son sein des comités permanents ou ad hoc chargés de préparer et d'exécuter ses décisions ou de surveiller certaines affaires. Il veille à être convenablement informé.
- 2 Sauf disposition contraire de la loi, le Conseil d'administration peut déléguer tout ou partie de la gestion à un ou plusieurs de ses membres, un ou plusieurs de ses comités ou à des tiers, conformément au Règlement d'organisation.

C. Comité de rémunération

Article 19^{bis}

Nombre de membres; durée du mandat; organisation

- 1 Le Comité de rémunération se compose d'au moins trois membres indépendants du Conseil d'administration.
- 2 Les membres du Comité de rémunération sont élus individuellement par l'Assemblée générale pour une durée de fonction qui s'achève à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Les membres du Comité de rémunération dont le mandat arrive à échéance sont immédiatement rééligibles.
- 3 S'il y a des postes vacants au sein du Comité de rémunération, le Conseil d'administration désigne des substituts parmi ses membres pour la durée restante de la fonction.
- 4 Le Conseil d'administration élit un président du Comité de rémunération. Le Conseil d'administration définit dans un règlement, dans les limites de la loi et des statuts l'organisation du Comité de rémunération.

Article 19^{ter}

Pouvoirs du Comité de rémunération

- 1 Le Comité de rémunération assiste le Conseil d'administration dans l'établissement et la révision périodique de la stratégie de rémunération de Nestlé, de ses lignes directrices et des critères de performance, ainsi que dans la préparation des propositions à l'Assemblée générale concernant la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe. Il peut soumettre des propositions et des recommandations au Conseil d'administration pour d'autres questions liées à la rémunération.
- 2 Le Conseil d'administration promulgue un règlement afin de déterminer pour quelles fonctions du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe le Comité de rémunération soumet, seul ou ensemble avec le Président du Conseil d'administration, des propositions de rémunération, et pour quelles fonctions il détermine la rémunération suivant les statuts et les lignes directrices établies par le Conseil d'administration.
- 3 Le Conseil d'administration peut déléguer des tâches et compétences additionnelles au Comité de rémunération.

D. Organe de révision

Article 20

Nombre de réviseurs; durée du mandat

L'Assemblée générale élit, pour un mandat qui s'achève à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante, un ou plusieurs réviseurs des comptes annuels de Nestlé et des comptes consolidés du Groupe, indépendants de Nestlé, qui possèdent les qualifications professionnelles particulières exigées par la loi. Les réviseurs de Nestlé sont rééligibles.

Article 21

Droits et obligations des réviseurs

Les réviseurs vérifient les comptes annuels de Nestlé et les comptes consolidés du Groupe et effectuent d'autres tâches définies par la loi. Les réviseurs présentent leurs rapports à l'Assemblée générale. Leurs droits et leurs obligations sont définis par le droit suisse applicable.

III^{bis}. Rémunération du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

Article 21^{bis}

Approbation de la rémunération par l'Assemblée générale

- 1 L'Assemblée générale approuve annuellement et séparément les propositions du Conseil d'administration relatives au montant global maximal de:
 - a) la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire suivante;
 - b) la rémunération de la Direction du Groupe pour l'exercice annuel suivant.Le Conseil d'administration peut soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des propositions différentes ou additionnelles portant sur les mêmes ou différentes périodes.
- 2 Dans le cas où l'Assemblée générale n'a pas approuvé une proposition du Conseil d'administration, le Conseil d'administration détermine le montant global maximal ou les montants partiels maximaux respectifs de la rémunération, à condition que:
 - a) le Conseil d'administration prenne en compte:
 - (i) le montant global maximal de la rémunération proposé;
 - (ii) la décision de l'Assemblée générale et, dans la mesure où celles-ci sont connues par le Conseil d'administration, les raisons principales du vote négatif; et
 - (iii) les principes de rémunération de Nestlé; et que
 - b) le Conseil d'administration soumette le(s) montant(s) ainsi déterminé(s) à l'approbation de la même Assemblée générale, une Assemblée générale extraordinaire ultérieure ou l'Assemblée générale ordinaire suivante.
- 3 Nonobstant les alinéas précédents, Nestlé ou des sociétés contrôlées par elle peuvent verser des rémunérations préalablement à l'approbation par l'Assemblée générale, sous réserve de l'approbation ultérieure par l'Assemblée générale.
- 4 Le Conseil d'administration soumet le rapport de rémunération annuel à un vote consultatif de l'Assemblée générale.

Article 21^{ter}

Montant complémentaire en cas de changements au sein de la Direction du Groupe

Si le montant global maximal de la rémunération déjà approuvé par l'Assemblée générale n'est pas suffisant pour couvrir également la rémunération d'un ou plusieurs membres qui devient(nent) membre(s) de la Direction du Groupe ou est (sont) promu(s) au sein de la Direction du Groupe au cours d'une période de rémunération pour laquelle l'Assemblée générale a déjà approuvé la rémunération de la Direction du Groupe, Nestlé ou toute société contrôlée par elle est autorisée à payer à ce(s) membre(s) un montant complémentaire au cours de la (les) période(s) de rémunération déjà approuvée(s). Le montant complémentaire total ne doit pas dépasser 40% du montant global de la rémunération de la Direction du Groupe approuvé en dernier par l'Assemblée générale par période de rémunération.

Article 21^{quater}

Principes généraux de rémunération

- 1 La rémunération des membres non-exécutifs du Conseil d'administration comprend uniquement des éléments de rémunération fixes.
- 2 La rémunération des membres de la Direction du Groupe comprend des éléments de rémunération fixes et variables. La rémunération fixe comprend le salaire de base et peut inclure d'autres éléments de rémunération et prestations. La rémunération variable peut comprendre des éléments de rémunération à court terme et à long terme et est plafonnée en fonction de multiplicateurs prédéterminés par rapport aux niveaux cibles respectifs.
- 3 Les éléments de rémunération à court terme sont régis par des indicateurs de performance qui prennent en compte la performance de Nestlé et/ou une partie de celle-ci, des objectifs relatifs au marché, à d'autres entreprises ou à des indices de références et/ou objectifs individuels comparables, et dont la réalisation est généralement mesurée sur une période d'un an. Le niveau cible annuel des éléments de la rémunération à court terme est déterminé en pourcentage du salaire de base; en fonction de la performance réalisée, la rémunération peut atteindre un montant multiplicateur prédéterminé par rapport au niveau cible.
- 4 Les éléments de rémunération à long terme sont régis par des indicateurs de performance qui prennent en compte les objectifs stratégiques de Nestlé dont la réalisation est généralement mesurée sur une période pluri-annuelle. Le niveau cible annuel des éléments de rémunération à long terme est déterminée en pourcentage du salaire de base; en fonction de la performance réalisée, la rémunération peut atteindre un montant multiplicateur prédéterminé par rapport au niveau cible. Les périodes de vesting prédéterminées par le Conseil d'administration ou par le Comité de rémunération, lorsque cette tâche lui est déléguée, s'élèvent à trois ans au moins.
- 5 Le Conseil d'administration ou le Comité de rémunération, lorsque cette tâche lui est déléguée, détermine les indicateurs de performance et les niveaux cibles, ainsi que leur réalisation.
- 6 La rémunération peut être versée ou accordée sous forme d'espèces, d'actions, d'autres prestations ou en nature; la rémunération des membres de la Direction du Groupe peut aussi être versée ou accordée sous forme d'instruments financiers ou d'unités similaires. Le Conseil d'administration ou le Comité de rémunération, si la tâche lui est déléguée, détermine les conditions d'octroi, de vesting, de blocage, d'exercice et de déchéance de ces formes de rémunérations; ils peuvent prescrire la continuation, l'accélération ou la suppression du vesting ou des conditions d'exercice, pour le paiement ou l'octroi de rémunérations supposant la réalisation des objectifs, ou la déchéance dans le cas d'événements prédéterminés, tels que la fin d'un contrat de travail ou d'un mandat.
- 7 La rémunération peut être payée par Nestlé ou par des sociétés contrôlées par elle.
- 8 Le Conseil d'administration évalue la rémunération selon les principes qui s'appliquent au rapport de rémunération.

IIIter. Contrats avec les membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

Article 21^{quinquies}

Principes

- 1 Nestlé ou des sociétés contrôlées par elle peuvent conclure des contrats avec les membres du Conseil d'administration relatifs à leur rémunération pour une durée déterminée ou pour une durée indéterminée; la durée et le délai de congé ne peuvent excéder un an.
- 2 Nestlé ou des sociétés contrôlées par elle peuvent conclure des contrats de travail avec les membres de la Direction du Groupe pour une durée déterminée ne devant pas dépasser un an ou pour une durée indéterminée avec une période de préavis qui ne doit dépasser 12 mois.
- 3 Les contrats de travail avec les membres de la Direction du Groupe peuvent contenir une clause de non-concurrence d'une durée allant jusqu'à 2 ans pour la période suivant la fin du contrat. L'indemnité annuelle en contrepartie de cette interdiction ne peut dépasser 50% de la dernière rémunération annuelle totale versée au membre concerné de la Direction du Groupe.

IIIquater. Mandats en dehors de Nestlé; Prêts

Article 21^{sexies}

Mandats en dehors de Nestlé

- 1 Aucun membre du Conseil d'administration ne peut détenir plus de 4 mandats supplémentaires dans des sociétés cotées et 5 mandats supplémentaires dans des sociétés non cotées.
- 2 Aucun membre de la Direction du Groupe ne peut détenir plus de 2 mandats supplémentaires dans des sociétés cotées et 4 mandats supplémentaires dans des sociétés non cotées. Chacun de ces mandats est soumis à l'approbation du Conseil d'administration.
- 3 Les mandats suivants ne sont pas soumis à ces limitations:
 - a) les mandats dans des sociétés contrôlées par Nestlé;
 - b) les mandats détenus par un membre du Conseil d'administration ou de la Direction du Groupe à la demande de Nestlé ou de sociétés contrôlées par elle. Aucun membre du Conseil d'administration ou de la Direction du Groupe ne peut détenir plus de 10 de ces mandats; et
 - c) les mandats dans des associations, des organisations caritatives, des fondations, des trusts et des fondations de prévoyance pour les employés. Aucun membre du Conseil d'administration ou de la Direction du Groupe ne peut détenir plus de 10 de ces mandats.
- 4 Sont considérés comme «mandats» les mandats dans l'organe suprême d'une entité juridique tenue d'être inscrite au registre du commerce ou dans un registre similaire à l'étranger. Les mandats dans des entités juridiques différentes, mais sous contrôle conjoint, sont considérés comme un seul mandat.
- 5 Le Conseil d'administration promulgue un règlement qui, tenant compte de la fonction du membre respectif, prévoit des restrictions additionnelles.

Article 21^{septies}

Prêts

Des prêts à un membre du Conseil d'administration ou de la Direction du Groupe ne peuvent être accordés qu'à des conditions du marché et ne peuvent, au moment de leur octroi, excéder le total de la rémunération annuelle la plus récente du membre concerné.

IV. Rapport de gestion et emploi du bénéfice résultant du bilan

Article 22

Exercice annuel

L'exercice annuel commence le 1er janvier et finit le 31 décembre.

Article 23

Rapport de gestion

Le Conseil d'administration établit pour chaque exercice un rapport de gestion qui se compose des comptes annuels de Nestlé, du rapport annuel et des comptes consolidés.

Article 24

Emploi du bénéfice résultant du bilan

Le bénéfice est alloué par l'Assemblée générale dans les limites du droit applicable. Le Conseil d'administration présente ses propositions à l'Assemblée générale.

V. Annonces et communications

Article 25

Publications

Sauf disposition contraire de la loi, les annonces et communications à effectuer par Nestlé sont faites valablement par publication dans la «Feuille Officielle Suisse du Commerce».

Statuts modifiés par l'Assemblée générale ordinaire du 7 avril 2016