



**Nestlé**

Good food, Good life

# **Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2019**

# **Rapport de rémunération 2019**

# **Statuts de Nestlé S.A.**

**Modifiés  
par l'Assemblée générale ordinaire  
du 11 avril 2019**



# Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2019

---

## Situation au 31 décembre 2019

<b>3</b>	<b>1. Structure du Groupe et actionnariat</b>	<b>23</b>	<b>5. Rémunération, participations et prêts</b>
	1.1 Structure du Groupe		
	1.2 Actionnaires importants		
	1.3 Participations croisées		
<b>4</b>	<b>2. Structure du capital</b>	<b>24</b>	<b>6. Droits de participation des actionnaires</b>
	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		
<b>6</b>	<b>3. Conseil d'administration <sup>(1)</sup></b>	<b>25</b>	<b>7. Prises de contrôle et mesures de défense</b>
	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	<b>26</b>	<b>8. Organe de révision</b>
	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 <sup>(2)</sup>		8.3 Honoraires supplémentaires
			8.4 Instruments d'information relatifs à l'organe de révision
			8.5 Rotation du vérificateur
<b>19</b>	<b>4. Direction du Groupe <sup>(2)</sup></b>	<b>27</b>	<b>9. Politique d'information</b>
	4.1 Membres de la Direction du Groupe		
	4.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions	<b>28</b>	<b>Organisation générale de Nestlé S.A.</b>
	4.3 Mandats en dehors de Nestlé		
	4.4 Contrats de management	<b>29</b>	<b>Rapport de rémunération 2019</b>
		<b>51</b>	<b>Statuts de Nestlé S.A.</b>

(1) Le Règlement d'organisation dans son intégralité et les Chartes des Comités sont publiés sur [www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees](http://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 2019 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 Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise en vigueur au 31 décembre 2019.

Afin d'éviter la duplication d'informations, il est fait référence dans certaines sections à d'autres rapports, à savoir le Rapport annuel 2019, les Rapports financiers 2019 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 (page 51) ou sur le site

[www.nestlé.com/investors/corporate-governance/articles](http://www.nestlé.com/investors/corporate-governance/articles).

Les Comptes consolidés du groupe Nestlé 2019 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 70 du Rapport annuel 2019.

#### 1.1.1 Présentation de la structure opérationnelle du groupe Nestlé

L'organigramme de la structure opérationnelle de Nestlé S.A. se trouve à la page 28 du présent document. La structure de gestion du Groupe est représentée dans les analyses par segment opérationnel (Note 3 des Comptes consolidés du groupe Nestlé 2019, page 83).

#### 1.1.2 Toutes les sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation du groupe Nestlé

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 2019, la capitalisation boursière de Nestlé S.A. s'élevait à CHF 301 771 581 500. Pour plus d'informations, veuillez vous référer à la page 75 du Rapport annuel 2019 et consulter notre site Internet [www.nestle.com/investors](http://www.nestle.com/investors).

Vous trouverez la liste des sociétés du groupe Nestlé cotées en Bourse à la page 162 des Comptes consolidés 2019 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 du groupe Nestlé

Vous trouverez la liste des sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et sociétés associées à la page 162 des Comptes consolidés 2019 du groupe Nestlé avec mention de leur raison sociale, de leur siège social, de leur capital-actions et de la participation de la Société.

## 1.2 Actionnaires importants

BlackRock, Inc., New York, a annoncé le 6 décembre 2019 détenir, directement ou indirectement, 4,96% du capital-actions de Nestlé S.A., et The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, a annoncé le 30 octobre 2017 détenir, directement ou indirectement, 3,55% du capital-actions de Nestlé S.A. Le 31 décembre 2019, Nestlé S.A. détenait 95 950 558 actions propres représentant 3,22% de son capital-actions, y compris 88 858 659 actions rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions de Nestlé S.A. de CHF 20 milliards qui s'est achevé le 30 décembre 2019 (Note 19 des Rapports financiers 2019 de Nestlé S.A.). A l'exception de ces 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 2019.

En 2019, la Société a publié sur la plateforme de publication électronique de SIX Swiss Exchange 19 avis d'information relatifs à la détention d'actions Nestlé S.A. par BlackRock, Inc., New York (le dernier avis concernant l'annonce mentionnée ci-dessus) et trois avis d'information relatifs à la détention de ses propres actions. Les détails de ces avis d'information figurent sur la plateforme de publication de SIX Swiss Exchange, à l'adresse suivante: [www.six-exchange-regulation.com/fr/home/publications/significant-shareholders.html](http://www.six-exchange-regulation.com/fr/home/publications/significant-shareholders.html).

Concernant les nommees, Chase Nominees Ltd, Londres, était inscrite au registre des actions en tant que nommee N (voir le point 2.6.3 ci-après) détentrice de 364 933 310 actions, soit 12,26% des actions de la Société au 31 décembre 2019. A la même date, Citibank N.A., Londres, en tant que dépositaire des actions représentées par des American Depositary Receipts, était inscrite au registre des actions comme détentrice de 243 575 492 actions, soit 8,18% des actions de la Société. Toujours au 31 décembre 2019, Nortrust Nominees Ltd, Londres, était inscrite au registre des actions en tant que nommee N détentrice de 121 635 955 actions de la Société, ce qui représente 4,09% 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 297 600 000. 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 (représentant 3,36% du capital-actions actuellement émis), 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<sup>bis</sup> des statuts de Nestlé S.A.<sup>(\*)</sup>

### 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 20 milliards lancé le 4 juillet 2017 et achevé le 30 décembre 2019. Les annulations d'actions qui en ont résulté ont été approuvées lors des Assemblées générales 2018 et 2019.

Le 12 avril 2018, l'Assemblée générale a décidé de réduire le capital-actions de 49 160 000 actions, à CHF 306 300 000.

Le 11 avril 2019, l'Assemblée générale a décidé d'annuler 87 000 000 actions, entraînant une réduction du capital-actions à CHF 297 600 000 actuellement.

Pour la répartition du capital («capitaux propres») pour 2019, 2018 et 2017, veuillez consulter l'état des mouvements des capitaux propres consolidés figurant dans les Comptes consolidés du groupe Nestlé 2019 et 2018, respectivement aux pages 71 et 71-72 ([www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/financial\\_statements/2018-financial-statements-fr.pdf](http://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/financial_statements/2018-financial-statements-fr.pdf)).

(\*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 51 et sur [www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles](http://www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles)

## 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 2 976 000 000 au 31 décembre 2019.

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 ci-dessous.

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 ci-après.

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

Voir les points 2.6.3 et 6.1.3 ci-après.

### 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 au registre des actions en tant qu'actionnaires.

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 propriétaires économiques. Aux fins de vote, 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 le point 6.1.3 ci-après) 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 au 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.

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

Voir le point 6.1.3 ci-après.

## 2.7 Obligations convertibles et options

Au 31 décembre 2019, 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.

## 3. Conseil d'administration

### 3.1 Membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de Nestlé est hautement structuré pour garantir une grande diversité par âge, sexe, formation, parcours professionnel, activité actuelle, expertise sectorielle, compétences spéciales (classification), nationalité et région géographique. La grille des compétences et de la diversité de Nestlé publiée ici reflète cette structure.

	Nom	Année de naissance	Formation <sup>(a)</sup>	Parcours professionnel
1	Paul Bulcke	1954	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise	Président de Nestlé S.A.
2	Ulf Mark Schneider	1965	Diplôme d'économie, de gestion d'entreprise et de finance et comptabilité	Administrateur délégué de Nestlé S.A.
3	Henri de Castries <sup>(c) (d)</sup>	1954	HEC, diplôme de droit et Ecole Nationale d'Administration (ENA)	Ancien Président-Directeur général d'AXA Ministère des Finances français
4	Beat W. Hess	1949	Diplôme de droit, avocat suisse	Avocat Ancien Directeur juridique de Royal Dutch Shell
5	Renato Fassbind	1955	Diplôme d'économie, de gestion d'entreprise et de finance et comptabilité	Ancien CFO d'ABB et de Credit Suisse Ancien CEO de Diethelm Keller Group
6	Ann M. Veneman	1949	Diplôme de droit, de sciences politiques et de politique gouvernementale	Ancienne Secrétaire de l'USDA Ancienne directrice générale de l'UNICEF Avocate
7	Eva Cheng	1952	Diplôme de gestion d'entreprise et d'histoire	Ancienne Présidente-Directrice générale d'Amway China et Directrice générale d'Amway Corporation
8	Patrick Aebischer	1954	Diplôme de médecine et de neurosciences	Président émérite de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)
9	Ursula M. Burns	1958	Diplôme d'ingénieure mécanicienne	Ancienne Présidente de Xerox Corporation
10	Kasper B. Rorsted	1962	Diplôme de gestion d'entreprise	CEO, ancien Directeur général de Henkel, Compaq/Hewlett Packard
11	Pablo Isla	1964	Diplôme de droit	Avocat, ancien avocat d'état, Gouvernement espagnol Banque, Banco Popular España
12	Kimberly A. Ross	1965	Diplôme de gestion d'entreprise et de finance et comptabilité	Ancienne CFO de Baker Hughes, d'Avon Products, de Royal Ahold NV
13	Dick Boer	1957	Diplôme de gestion d'entreprise	Ancien Président et CEO d'Ahold Delhaize NV
14	Dinesh Paliwal	1957	Diplôme d'ingénierie, de sciences appliquées et de gestion d'entreprise	Président et CEO de Harman International Industries Inc., une filiale de Samsung Electronics Co., Ltd

(a) Pour des informations plus complètes sur les formations, veuillez consulter le point 3.2 ci-après et les CV des différents membres sur [www.nestle.com/investors/corporate-governance/management/boardofdirectors](http://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.

(c) Vice-Président



Fonctions/mandats actuels (sociétés cotées)	Secteur	Classification	Nationalité	Première élection	Expiration <sup>(b)</sup>
Président de Nestlé S.A. Roche SA L'Oréal S.A.	Aliments et boissons	FMCG/CEO	Belgique/Suisse	10 avril 2008	2020
Administrateur délégué de Nestlé S.A.	Aliments et boissons	CEO	Allemagne/ Etats-Unis	6 avril 2017	2020
HSBC Holdings plc	Assurance et finance	Assurance/CEO	France	19 avril 2012	2020
Président de LafargeHolcim Ltd Vice-Président de Sonova Holding SA	Droit	Droit	Suisse	10 avril 2008	2020
Vice-Président de Swiss Re AG Kühne + Nagel International SA	Finance	Gestion financière/CFO	Suisse	16 avril 2015	2020
Global Health Innovative Technology Fund, Full Harvest Technologies Inc., Washington Institute for Business, Government and Society, CHAI et divers mandats de conseil	Gouvernement/ONG	Gouvernement/ONG	Etats-Unis	14 avril 2011	2020
Trinity Limited Haier Electronics Group Co. Ltd	Soins personnels et nutrition	FMCG	Chine	11 avril 2013	2020
Lonza Group SA Logitech SA	Sciences	Sciences	Suisse	16 avril 2015	2020
Présidente et CEO de VEON Ltd Exxon Mobil Corporation Uber Technologies Inc.	Technologie	Systèmes d'information/CEO	Etats-Unis	6 avril 2017	2020
CEO d'adidas AG	Commerce de détail Technologie	Systèmes d'information/FMCG/ CEO	Danemark	7 avril 2018	2020
Président exécutif d'Inditex	Commerce de détail	Finance/Droit/FMCG/ CEO	Espagne	7 avril 2018	2020
Chubb Insurance Group PQ Corporation	Finance Soins personnels Commerce de détail alimentaire Pétrole et gaz	Gestion financière/ FMCG/CFO	Etats-Unis	7 avril 2018	2020
Président de G-Star RAW CV SHV Holdings N.V.	Commerce de détail alimentaire Numérique	FMCG/CEO	Pays-Bas	11 avril 2019	2020
Bristol-Myers Squibb Raytheon Company	Technologie Numérique	Systèmes d'information/CEO	Etats-Unis/Inde	11 avril 2019	2020

(d) Lead Independent Director. Le Lead Independent Director assume le rôle de premier intermédiaire entre le Conseil d'administration et le Président. Il peut convoquer des réunions et préside régulièrement les séances du Conseil ordinaires et à huis clos dans le cas où le Président n'est pas présent ou où sa présence entraînerait un conflit d'intérêts.

### Diversité du Conseil d'administration

Selon les directives de travail utilisées pour la sélection de nouveaux membres du Conseil d'administration, le Conseil doit à tout moment présenter un bon équilibre, notamment en ce qui concerne la nationalité des membres (ressortissants suisses et étrangers) ainsi que leurs expériences, leur expertise, leurs compétences et leurs qualités personnelles individuelles (de manière à soutenir la planification ordinaire de la relève au sein du Conseil dans son ensemble et de ses différents Comités).

Le Comité de nomination et de durabilité examine périodiquement la composition du Conseil d'administration à l'aune de divers critères, y compris mais sans s'y limiter:

- l'expérience et l'expertise cumulées des membres du Conseil d'administration dans les domaines du leadership commercial (international), du droit, de la conformité et de la gestion des risques, des sciences, de la finance, du marketing, de l'informatique, de la technologie, des affaires gouvernementales et de la politique, ainsi que d'autres domaines pertinents;
- la diversité des compétences, entre autres la formation, la fonction, le secteur et l'expérience commerciale géographique;
- la diversité des qualités personnelles des membres du Conseil, y compris le sexe, l'âge, la nationalité, la culture et l'approche en matière de leadership;
- l'âge et la limite de durée des mandats des membres du Conseil.

Le Conseil d'administration doit être composé en tout temps:

- d'une majorité de membres indépendants; et
- de membres possédant les aptitudes ou les compétences spécifiques requises pour siéger à un ou plusieurs des Comités du Conseil d'administration.

#### 3.1.1 Fonctions de direction des membres du Conseil d'administration

A l'exception d'Ulf Mark Schneider, tous les membres du Conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Paul Bulcke est le Président en exercice et assume certaines fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe concernant Nestlé Health Science et l'engagement de Nestlé auprès de L'Oréal.

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

A l'exception de Paul Bulcke, 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 au Règlement d'organisation du Conseil d'administration de Nestlé <sup>(a)</sup>, 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 vérificateur 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 administrateurs 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.

Le processus de planification de la relève de Nestlé est hautement structuré et géré par le Comité de nomination et de durabilité du Conseil d'administration avec le soutien de consultants externes si nécessaire.

Sous réserve d'exceptions spécifiques accordées par le Conseil d'administration, les administrateurs sont sujets à une limite de douze ans de mandats cumulés. Conformément au Règlement d'organisation du Conseil d'administration de Nestlé, la limite d'âge de 72 ans s'applique. Cela garantit un renouvellement continu et une planification de la relève à long terme en fonction de la grille des compétences et de la diversité de Nestlé.

#### 3.1.3 Interdépendances

Aucune.

(a) Le Règlement d'organisation du Conseil d'administration de Nestlé S.A. est disponible sur [www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees](http://www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees)

### 3.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions (\*) (\*\*)

#### Paul Bulcke

##### Président

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 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 (CEO) par le Conseil d'administration.



Le 31 décembre 2016, Paul Bulcke renonce à son poste d'Administrateur délégué mais reste membre du Conseil d'administration. En avril 2017, il est élu Président du Conseil d'administration de Nestlé S.A.

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

Paul Bulcke est également membre du Conseil d'administration de Roche Holding SA (Suisse).

De plus, il est Coprésident du 2030 Water Resources Group (WRG) et membre du Conseil de Fondation d'Avenir Suisse (Suisse), de la Table Ronde des Industriels Européens (European Round Table of Industrialists, ERT) (Belgique) et du Conseil international de J.P. Morgan.

#### Ulf Mark Schneider

##### Administrateur délégué

Mark Schneider débute sa carrière en 1989 au sein du groupe Haniel en Allemagne, où il occupe plusieurs postes de dirigeant. En 2001, il rejoint Fresenius Medical Care en tant que Chief Financial Officer. Il est CEO du groupe Fresenius entre 2003 et 2016. Mark Schneider est Administrateur délégué (CEO) de Nestlé S.A. depuis janvier 2017 et, en avril 2017, il est élu membre du Conseil d'administration de Nestlé S.A.



En qualité de représentant de Nestlé, Mark Schneider assume les fonctions de Coprésident du Conseil d'administration de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse).

Il est en outre membre du Comité du Consumer Goods Forum ainsi que du Conseil de fondation du Forum économique mondial (WEF) et de son International Business Council.

#### Henri de Castries

##### Vice-Président

##### Lead Independent Director

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. A partir d'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. et, depuis juin 2018, il siège au Conseil d'administration d'Argus Media.

#### Beat W. 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.

(\*) 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.

(\*\*) Pour des informations sur d'anciens membres du Conseil d'administration, veuillez consulter la page 33 et [www.nestle.com/investors/corporate-governance/former-members-board-of-directors](http://www.nestle.com/investors/corporate-governance/former-members-board-of-directors).

### 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 CFO et membre de la Direction de 1997 à 2002. Entre 2002 et 2004, il assume les fonctions de CEO chez Diethelm Keller Holding SA. Il intègre par la suite Credit Suisse Group SA en qualité de CFO et membre de la Direction de 2004 à 2010.

Actuellement, Renato Fassbind est Vice-Président du Conseil d'administration et Lead Independent Director 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.

### 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 de Full Harvest Technologies Inc., du Global Health Innovative Technology Fund, de la Clinton Health Access Initiative et du Washington Institute for Business, Government and Society. Ann M. Veneman est membre de nombreux conseils consultatifs dont KDC Ag, Memphis Meats, Perfect Day, TerraVesco, Ukko, JUST Capital et BRAC. Par ailleurs, elle est membre du Council on Foreign Relations et membre du jury du Prix humanitaire Conrad N. Hilton.

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 (Creating Shared Value) Council.

### 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 en tant que membre indépendant non exécutif au Conseil de Trinity Limited et Haier Electronics Group Co. Ltd, à Hong Kong (Chine). Elle est par ailleurs Directrice générale de Our Hong Kong Foundation, administratrice de la China Children and Teenagers Foundation et membre du conseil de la Hong Kong Academy of Performing Arts.

### 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 à l'Institut des Neurosciences de l'EPFL.

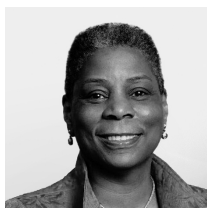
De 1984 à 1992, il travaille à la Brown University (Etats-Unis) en tant que chercheur, professeur assistant puis professeur associé en sciences médicales. En 1992, il rentre en Suisse pour occuper le poste de professeur et directeur de la Division de recherche chirurgicale et du Centre de thérapie génique 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), Modex Therapeutics Inc. (1996) et Amazentis SA (2007).

Actuellement, il est Vice-Président de Lonza Group SA, membre du Conseil d'administration de Logitech International S.A. et Président de Novartis Bioventures SA. De plus,

Patrick Aebischer est un partenaire senior de NanoDimension-III et est membre du Conseil de fondation du Verbier Festival et du Montreux Jazz Festival. Par ailleurs, il occupe le poste de Vice-Président de la fondation «Geneva Science and Diplomacy Anticipator» en Suisse.

### **Ursula M. Burns**

Ursula M. Burns entre chez Xerox en 1980 où, après divers postes dans l'ingénierie et la production, elle assume des fonctions de direction dans la production, les activités opérationnelles et le développement de produits. Elle préside le Conseil d'administration de Xerox Corporation de 2010 à 2017 et en est la CEO de 2009 à 2016. Ursula M. Burns est nommée Présidente du Conseil d'administration de VEON Ltd en juin 2017 et CEO en décembre 2018. Elle est également membre des Conseils d'administration d'Exxon Mobil Corporation et d'Uber Technologies Inc. (Etats-Unis).



Par ailleurs, Ursula M. Burns fournit des conseils de direction à diverses organisations communautaires, éducatives et à but non lucratif, dont le Massachusetts Institute of Technology, la NAF (National Academy Foundation), la Mayo Clinic, la Fondation Ford, le New York Ballet, le Conseil de surveillance de Cornell Tech et la High Line.

Ursula M. Burns est membre de la National Academy of Engineering et de l'American Academy of Arts and Sciences.

### **Kasper B. Rorsted**

Kasper Rorsted débute sa carrière dans la vente et le marketing chez Oracle et Digital Equipment Corporation. A partir de 1995, il occupe divers postes de direction internationale chez Compaq et, à partir de 2001, il est chargé des activités de l'entreprise pour la région Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) en tant que Directeur général. En 2002, Compaq fusionne avec Hewlett Packard. Entre 2002 et 2004, Kasper Rorsted est Vice-Président senior et Directeur général de Hewlett Packard, où il termine responsable des activités EMEA. En avril 2005, il entre chez Henkel en tant que Vice-Président exécutif Ressources Humaines, Achats, Informatique et Services d'infrastructure. En 2007, il est nommé Vice-Président du Conseil d'administration de Henkel puis, d'avril 2008 à 2016, il occupe le poste de CEO. En août 2016, Kasper Rorsted rejoint la direction d'adidas AG et en devient le CEO en octobre 2016.



### **Pablo Isla**

De 1988 à 1991, Pablo Isla est avocat d'Etat au ministère espagnol des Transports, du Tourisme et des Communications. De 1992 à 1996, il assume les fonctions de Directeur juridique de Banco Popular Español. En 1996, Pablo Isla est nommé Directeur général du Département du patrimoine national du Trésor espagnol. En 1998, il rejoint Banco Popular Español comme Secrétaire général. De 2000 à 2005, Pablo Isla occupe le poste de Coprésident exécutif du groupe Altadis (Espagne). Il est nommé CEO et Vice-Président de la société Inditex S.A. (Espagne) en 2005, avant d'en devenir le Président exécutif en 2011.



De 2003 à 2017, il siège comme administrateur indépendant de la société de télécommunications espagnole Telefónica S.A.

### **Kimberly A. Ross**

Kimberly A. Ross commence sa carrière financière chez Anchor Glass Container Corporation (Etats-Unis) en 1992. En 1995, elle rejoint Joseph E. Seagram et Sons Inc. (Etats-Unis), où elle occupe plusieurs postes de direction. Kimberly A. Ross intègre en 2001 Ernst & Young Global Limited (Etats-Unis) en tant que Senior Manager. La même année, elle entre chez Royal Ahold NV (Pays-Bas), où elle occupe successivement différents postes à responsabilités dans les domaines de la trésorerie, de la fiscalité et des finances avant d'être nommée CFO en 2007. De 2011 à 2014, Kimberly A. Ross est CFO et Vice-Présidente exécutive d'Avon Products Inc. aux Etats-Unis. Puis, de 2014 à 2017, elle assume les fonctions de CFO et Vice-Présidente senior de Baker Hughes LLC (Etats-Unis).



Kimberly A. Ross est également membre des Conseils d'administration de Chubb Limited, en Suisse, et de PQ Corporation, aux Etats-Unis.

### Dick Boer

Dick Boer a travaillé plus de 17 ans dans le commerce de détail, à différents postes, pour SHV Holding N.V. et Unigro N.V., aux Pays-Bas. En 1998, il devient CEO d'Ahold République tchèque puis, de 2000 à 2010, il assume les fonctions de Président et CEO d'Albert Heijn B.V., aux Pays-Bas. De 2006 à 2011, il est Chief Operating Officer d'Ahold Europe et, de 2011 à 2016, Président et CEO d'Ahold N.V. Entre 2016 et son départ à la retraite en 2018, Dick Boer occupe les fonctions de Président et CEO d'Ahold Delhaize N.V.



Actuellement, il est Président du conseil consultatif de G-Star RAW CV et du Rijksmuseum Fonds, aux Pays-Bas. Dick Boer est aussi membre du conseil de surveillance de l'Orchestre Royal Concertgebouw et membre non exécutif du Conseil d'administration de SHV Holdings N.V., aux Pays-Bas.

### Dinesh Paliwal

Dinesh Paliwal a commencé sa carrière au sein du groupe ABB, où il a travaillé pendant 22 ans à différents postes techniques et de direction. Il devient ensuite Président Global Markets and Technology d'ABB SA. En 2007, il intègre Harman International Industries Inc. (Etats-Unis), qui est depuis une filiale de Samsung Electronics Co. Ltd, en tant que Président et CEO, puis en devient Président et CEO à partir de 2017.



De plus, Dinesh Paliwal siège aux Conseils d'administration de Bristol-Meyers Squibb et de Raytheon Company, aux Etats-Unis. Il est également membre de la Business Roundtable, à Washington, et du Conseil d'administration du U.S.-India Business Council (USIBC).

### 3.3 Mandats en dehors de Nestlé

Aux termes de l'art. 21<sup>sexies</sup> 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:

- les mandats dans des sociétés contrôlées par Nestlé;
- 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
- 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<sup>sexies</sup>.

### 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<sup>e</sup> anniversaire.

Les règles figurant dans les statuts reflètent les dispositions légales en ce qui concerne la nomination du Président, des membres du Comité de rémunération et du représentant indépendant.

Pour les principes régissant la procédure de sélection, voir les points 3.1.2 et 3.5.2 de ce rapport.

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 de nomination et de durabilité	Comité de contrôle
Paul Bulcke Président	• (Président)		•	
Ulf Mark Schneider Administrateur délégué	•			
Henri de Castries Vice-Président Lead Independent Director	•		• (Président)	•
Beat W. Hess	•	• (Président)		
Renato Fassbind	•			• (Président)
Ann M. Veneman		•	•	
Eva Cheng			•	•
Patrick Aebischer		•		
Ursula M. Burns		•		
Kasper B. Rorsted				
Pablo Isla		•		
Kimberly A. Ross				•
Dick Boer				
Dinesh Paliwal				

#### 3.5.2 Attributions et délimitation des compétences de tous les Comités <sup>(1)</sup>

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. Après chaque réunion d'un Comité, son Président en présente un compte rendu à l'ensemble du Conseil d'administration.

##### Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise

Le Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise est composé du Président, du Vice-Président et Lead Independent Director, 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.

##### Comité de rémunération

Le Comité de rémunération est composé d'au moins trois membres non exécutifs du Conseil d'administration. Tous les membres sont indépendants (art. 19<sup>bis</sup> 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

(1) Pour des informations plus complètes, veuillez consulter le Règlement d'organisation et les Chartes des Comités sur [www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees](http://www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees)

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 il approuve la rémunération individuelle des membres de la Direction du Groupe. Le 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 annuel en revue.

#### **Comité de nomination et de durabilité**

Le Comité de nomination et de durabilité compte un Président, qui est membre indépendant et non exécutif du Conseil d'administration (de préférence le Lead Independent Director), 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. Il est régulièrement soutenu par des entreprises de recherche externes (Executive Search).

Le processus de planification de la relève au sein du Conseil d'administration est conçu de manière hautement structurée et il vise à maintenir sur la durée un équilibre des compétences nécessaires ainsi qu'une diversité appropriée parmi ses membres. Le Comité de nomination et de durabilité examine régulièrement la grille des compétences et de la diversité de la Société (voir point 3.1 ci-avant). 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.

Fait important, nous avons élargi le rôle de notre Comité de nomination et de durabilité pour qu'il supervise tous les aspects de notre performance environnementale, sociale et de gouvernance. 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 (y compris les mesures qu'elle prend pour lutter contre le changement climatique et les rapports qu'elle établit à cet égard) et contrôle également la performance de la Société à l'aune de certains indices externes de durabilité. Il examine les engagements de la Société au niveau environnemental, social et de gouvernance ainsi que le rapport annuel Nestlé et la société. De plus, il 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.

#### **Comité de contrôle**

Le Comité de contrôle est composé du Président, qui est un membre indépendant et non exécutif du Conseil d'administration, 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 les vérificateurs externes (KPMG) et le Nestlé Group Audit (auditeurs 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 vérificateurs externes par les actionnaires;



Réunions tenues en 2019	Fréquence	Durée moyenne (heures)
Conseil d'administration de Nestlé S.A.	9 fois	3:30
Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	7 fois	3:30
Comité de rémunération	3 fois	1:10
Comité de nomination et de durabilité	5 fois	1:00
Comité de contrôle	5 fois	2:55

- 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, la conformité 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.

### 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 se réunit régulièrement pour des séances à huis clos (sans l'Administrateur délégué) et des réunions des administrateurs indépendants (sans le Président et l'Administrateur délégué).

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 2019 en Suisse.

Le taux de présence moyen aux réunions du Conseil a été de 94% en 2019. 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% et, à partir de 2020, elle publiera le taux de

présence de chaque membre. A l'exception de certaines séances présidentielles ou à huis clos, tous les membres de la Direction du Groupe assistent à tous les réunions du Conseil d'administration. En outre, s'il y a lieu, des dirigeants et des membres de la Direction du Groupe assistent à des réunions de Comités lorsque ces derniers discutent de sujets en lien avec leurs responsabilités respectives. L'Administrateur délégué peut assister en partie aux réunions du Comité de contrôle, du Comité de nomination et de durabilité et du Comité de rémunération en tant qu'invité, sauf lorsque les questions traitées pourraient donner lieu à un conflit d'intérêts. Par ailleurs, tant le vérificateur externe que le Chef du Nestlé Internal Audit participent aux séances du Comité de contrôle, à l'exception des séances à huis clos ordinaires. Aucun spécialiste externe n'a été convié aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2019.

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. Par exemple, en 2019, la structure et les rapports des Comités du Conseil ont été examinés et un nouveau Science & Technology Advisory Council a été mis en place. Cet organe a pour but de donner des conseils spécifiques en vue d'identifier les mesures qui serviront à renforcer nos feuilles de route dans le domaine de la science et des technologies, à soutenir leur mise en œuvre dans les pipelines d'innovation des différentes activités et à faciliter leur déploiement. Plus spécifiquement, il passe en revue les programmes de recherche stratégiques et les développements technologiques dans l'ensemble de la Société et discute de la manière de traduire au mieux les découvertes scientifiques et les technologies révolutionnaires en innovations commerciales pertinentes.

Pour l'examen annuel de sa performance et de son efficacité, le Conseil d'administration s'appuie sur une culture ouverte, transparente et critique. Le Conseil d'administration procède à son auto-évaluation en s'appuyant sur des questionnaires anonymes portant sur sa composition, son organisation et ses processus, ses responsabilités régies par le Règlement d'organisation du Conseil ainsi que les domaines

clés et les objectifs de l'année sous revue. Ces sujets sont débattus et des points à intégrer aux objectifs de l'année suivante sont définis. De plus, chaque Comité analyse chaque année l'adéquation de sa composition, de son organisation et de ses processus ainsi que l'étendue de ses responsabilités. Par ailleurs, il évalue ses réalisations et sa performance.

#### 3.5.4 Lead Independent Director

Le Lead Independent Director assume le rôle de premier intermédiaire entre le Conseil d'administration et le Président. Il peut convoquer et présider les séances ordinaires du Conseil ainsi que les séances à huis clos où le Président n'est pas présent. Il agit à titre de conseiller auprès du Président et assure la liaison entre ce dernier, le Conseil d'administration et les parties prenantes du Conseil. Il préside les réunions des administrateurs indépendants visant à évaluer la performance du Président du Conseil et l'efficacité de la relation qu'entretiennent le Président et l'Administrateur délégué.

### 3.6 Définition des domaines de compétence

Les organes de direction ont les compétences suivantes:

#### 3.6.1 Conseil d'administration <sup>(1)</sup>

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.

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

- a) 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;
- b) la détermination de l'organisation de la Société;

- c) la détermination des principes de contrôle comptable et financier, ainsi que des principes de planification financière;
- 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 de gestion, 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;
  - 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, avec autorisation de sous-déléguer, le pouvoir de gérer les affaires de la Société et du Groupe conformément à la loi, aux statuts et au Règlement d'organisation du Conseil d'administration.

L'Administrateur délégué 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.

(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](http://www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees)

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

Le Conseil d'administration est informé, à chacune de ses séances, des questions pertinentes relatives aux activités de la Société et du Groupe. A l'exception des séances à huis clos ordinaires, les membres de la Direction du Groupe assistent aux réunions du Conseil d'administration et rendent compte des développements en cours ainsi que des projets et événements importants. D'autres membres de la Direction participent aux réunions du Conseil d'administration pour rendre compte de domaines d'activité dont ils sont responsables. Chaque membre du Conseil d'administration est en droit de demander et de recevoir des informations de l'Administrateur délégué et d'autres membres de la Direction du Groupe. En préparation à chaque séance du Conseil d'administration, celui-ci reçoit un aperçu de la marche des affaires et des données financières consolidées. En outre, la Direction du Groupe lui fournit régulièrement des rapports écrits, notamment sur les investissements de capitaux, le risque, l'audit, la conformité et les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie. 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.

Chaque année, le Conseil d'administration se rend dans l'un de ses principaux marchés, où il rencontre ses dirigeants. Il s'est ainsi rendu aux Etats-Unis en 2018 et en Suisse en 2019.

Le Président reçoit le programme, les documents et les procès-verbaux des réunions de la Direction du Groupe ainsi que des réunions des marchés clés et des dirigeants. Il rencontre régulièrement l'Administrateur délégué et peut demander des informations sur tout sujet concernant la Société. Il peut consulter les rapports, propositions et procès-verbaux des réunions de toute fonction ou tout comité du Corporate Center, des marchés ou des activités.

Le Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise est régulièrement tenu au courant de la gestion stratégique des actifs et passifs financiers du Groupe ainsi que de ses politiques en matière de risques financiers. Deux fois par an, il examine la gestion des actifs et passifs assurée par les départements de la trésorerie, des pensions et des assurances de la Société, en présence du Chief Financial Officer et du Chef Treasury, Pensions & Insurance.

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. Il passe en revue au moins une fois par an les rapports sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne et sur la performance de l'évaluation annuelle du risque.

Il étudie également les rapports de la Direction sur les processus de gestion de la conformité et du risque de la Société. Il dispose d'un accès complet et illimité à la gestion, aux livres et aux comptes de la Société et peut obtenir toutes les informations dont il a besoin de la part des services appropriés. A l'exception de certaines séances à huis clos, les membres de la Direction du Groupe et d'autres dirigeants, en particulier les Chefs Group Accounting & Reporting, Internal Audit et Legal and Compliance, assistent aux réunions du Comité de contrôle.

Le Comité de nomination et de durabilité examine les rapports sur les mesures qui garantissent la durabilité à long terme de la Société aux niveaux économique, social et environnemental. Il évalue la performance de la Société à l'aune d'indices de durabilité externes sélectionnés et examine le rapport annuel Nestlé et la société. Il discute régulièrement 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.

Le Comité de rémunération examine le système et les principes de rémunération de la Société. Le Chef des Ressources humaines est invité à assister aux réunions, sauf lorsque les questions traitées concernent la rémunération de membres de la Direction du Groupe.

Les informations et moyens de contrôle supplémentaires incluent les vérificateurs externes de KPMG (auditeurs 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), et la fonction Nestlé Internal Audit. Cette fonction est une organisation composée d'une équipe du centre et de onze unités régionales d'auditeurs couvrant toutes les activités (c.-à-d. sièges sociaux, usines, centres de distribution et unités d'affaires) dans le monde entier et qui mènent des activités de contrôle sur la base du plan de contrôle interne annuel reposant sur une évaluation indépendante du risque approuvée par le Comité de contrôle.

Le rôle du Nestlé Internal Audit est d'améliorer et de protéger la valeur de l'organisation en fournissant des assurances, des conseils et des recommandations objectifs et basés sur les risques, qui contribuent à l'amélioration continue des systèmes de gestion du risque et de contrôle de la Société. Le Nestlé Internal Audit évalue la fiabilité des informations financières et opérationnelles ainsi que l'efficacité des contrôles et des processus pour s'assurer qu'ils satisfont aux exigences internes, légales, réglementaires et statutaires. Toute irrégularité est signalée sous la forme d'un rapport d'audit transmis à la Direction et au Comité de contrôle.

Le Chef du Nestlé Internal Audit est rattaché au Chief Financial Officer sur le plan administratif et au Président du Comité de contrôle sur le plan fonctionnel. Il fournit un compte rendu lors de toutes les réunions du Comité de contrôle et a un accès direct au Président du Comité de contrôle, qu'il rencontre régulièrement pour faire le point sur la situation du moment. Le Comité de contrôle reçoit un rapport régulier sur les conclusions des travaux des auditeurs internes, rapport qui est aussi transmis au Président du Conseil d'administration, aux membres de la Direction du Groupe et à d'autres parties prenantes. Il examine et surveille la réactivité de la Direction par rapport aux constatations de l'audit interne et à ses recommandations. En cas de constatations majeures, un audit de suivi est organisé pour garantir que les problèmes observés sont réglés.

Group Risk Management assiste toutes les entités de la Société en matière de gestion des risques. 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. L'Enterprise Risk Management (ERM) est un processus appliqué dans l'ensemble du Groupe. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe et pour veiller à ce que le Groupe agisse conformément aux réglementations externes et aux politiques internes. Il aide la Direction de Nestlé à accroître la sensibilisation au risque et à anticiper les risques émergents, et soutient le processus d'identification des mesures d'atténuation appropriées.

Le groupe Nestlé adopte une approche double en recourant à des évaluations descendantes et ascendantes. L'évaluation descendante effectuée chaque année se concentre sur les risques auxquels le Groupe fait face dans le monde entier. L'évaluation ascendante conduite en parallèle aboutit au regroupement des évaluations individuelles des marchés et des activités gérées au niveau régional et mondial.

En outre, Nestlé dialogue avec des parties prenantes externes pour mieux comprendre les problématiques qui leur tiennent à cœur. Pour chacune de ces questions, la matrice d'évaluation de la pertinence (qui figure dans le Rapport annuel 2019, page 47) détermine le degré de préoccupation des parties prenantes et l'impact potentiel sur l'Entreprise.

L'ERM du Groupe combine les résultats de l'évaluation descendante, des évaluations ascendantes et des évaluations des parties prenantes externes, résultats qui sont présentés chaque année au Conseil d'administration. Le Rapport annuel sur les risques est examiné par le Comité de contrôle et les risques pertinents sont évalués par le Conseil d'administration sur une base annuelle.

Pour plus d'informations sur l'Enterprise Risk Management du groupe Nestlé, veuillez consulter la page 62 du Rapport annuel 2019.

La fonction de Compliance du Groupe, ainsi que d'autres services de contrôle du risque et de vérification assurent une mission supplémentaire de conseil et de supervision. Les activités liées au risque et à la Compliance sont coordonnées par le Compliance Committee du Groupe, afin de garantir une approche holistique à l'échelle du Groupe. Le Comité de contrôle reçoit chaque année le Group Compliance Report, un document complet sur le cadre, les systèmes et les activités de conformité de la Société, ainsi que sur les mesures d'amélioration correspondantes prises par les différentes fonctions. Il comprend un résumé des retours obtenus quant aux systèmes internes et externes de signalement en matière d'intégrité du Groupe, ainsi que des audits de conformité fonctionnels (CARE) réalisés par les vérificateurs externes. Le Group Compliance Report est également passé en revue par le Conseil d'administration.

Pour plus d'informations sur le programme de gouvernance et de conformité du Groupe, veuillez consulter les pages 69 et 74 du Rapport annuel 2019.

# Direction du Groupe

## 4. Direction du Groupe

### 4.1 Membres de la Direction du Groupe (au 31 décembre 2019)

Nom	Année de naissance	Nationalité	Formation/fonction actuelle
Ulf Mark Schneider	1965	Allemagne/ Etats-Unis	Diplôme d'économie, de gestion d'entreprise et de finance et comptabilité Administrateur délégué: Nestlé S.A.
Laurent Freixe	1962	France	Diplôme de gestion d'entreprise DG et CEO: Zone Amériques
Chris Johnson	1961	Etats-Unis/ Suisse	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise DG et CEO: Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne
Patrice Bula	1956	Suisse	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise DG: Unités d'affaires stratégiques, Marketing, Ventes et Nespresso
Marco Settembri	1959	Italie	Diplôme de gestion d'entreprise DG et CEO: Zone Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord
François-Xavier Roger	1962	France	Diplôme de gestion d'entreprise et de finance et comptabilité DG: Directeur financier (CFO) (inclus Finances et Contrôle, Fiscalité, Trésorerie, Investor Relations)
Magdi Batato	1959	Suisse	Diplôme d'ingénieur mécanicien et doctorat en thermodynamique GD: Opérations
Stefan Palzer	1969	Allemagne	Doctorat et chaires en génie des procédés, technologie alimentaire, génie industriel et génie chimique DG: Chief Technology Officer: Innovation, Technologies et R&D
Béatrice Guillaume-Grabisch	1964	France	Diplôme de gestion d'entreprise DG: Ressources humaines et Business Services du Groupe
Leanne Geale	1965	Canada	Diplôme de droit DG: General Counsel, Gouvernement d'entreprise et Compliance
Maurizio Patarnello	1966	Italie	Diplôme de gestion d'entreprise DG adjoint: Nestlé Waters
Grégory Behar	1969	Suisse	Diplôme d'ingénieur mécanicien et de gestion d'entreprise DG adjoint et CEO: Nestlé Health Science

(DG: Directeur général; CEO: Chief Executive Officer)

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

## 4.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions (\*) (\*\*)

### Ulf Mark Schneider

Voir le point 3.2 ci-avant.

### 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.

Avec effet en octobre 2014, il est nommé Directeur général chargé de la Zone Amériques.

En qualité de représentant de Nestlé, il 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.

Depuis juin 2019, il est Président du Global Apprenticeship Network (GAN).

Laurent Freixe a été nommé Ambassadeur international de la jeunesse par l'Organisation internationale de la jeunesse des pays ibéro-américains.

### 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.

D'août 2018 à décembre 2018, Chris Johnson assume les fonctions de Chef des Ressources humaines & Business Services du Groupe en plus de ses responsabilités pour Nestlé Business Excellence. Avec effet en janvier 2019, il est nommé Directeur général en charge de la Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne.

En qualité de représentant de Nestlé, Chris Johnson siège au Conseil d'administration de Blue Bottle Coffee Inc., aux Etats-Unis.

Chris Johnson est aussi le trésorier de la Swiss-American Chamber of Commerce.

### 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 Novartis SA et de Schindler Holding Ltd (en Suisse dans les deux cas).



(\*) 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.

(\*\*) Pour des informations sur d'anciens membres de la Direction du Groupe, veuillez consulter la page 45 et [www.nestle.com/investors/corporate-governance/former-executive-board-members](http://www.nestle.com/investors/corporate-governance/former-executive-board-members).

En qualité de représentant de Nestlé, Patrice Bula préside le Conseil d'administration de Blue Bottle Coffee, Inc. (Etats-Unis) et siège au Conseil d'administration de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse) et de Froneri Ltd (Royaume-Uni). Il est également membre du Conseil d'administration de Hsu Fu Chi Group Companies (Chine).

### **Marco Settembri**

Marco Settembri rejoint le groupe Nestlé 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 Sanpellegrino 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 CEO 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.

En janvier 2017, il est nommé Directeur général en charge de la Zone EMENA (Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord).

En qualité de représentant de Nestlé, Marco Settembri siège au Conseil d'administration de Lactalis Nestlé Produits Frais S.A.S (France) et de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse).

De plus, il est membre des Conseils d'administration de FoodDrinkEurope et de l'Association des Industries de Marque de l'Union européenne (AIM) en Belgique.

### **François-Xavier Roger**

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

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. De 2000 à 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 est titulaire d'un diplôme d'ingénieur mécanicien et d'un doctorat en énergétique du corps humain de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). Il exerce quelques années comme enseignant à l'université et consultant avant de rejoindre



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.

Magdi Batato est membre du Conseil d'administration de Carlsberg A/S et du Comité exécutif du World Business Council for Sustainable Development. Depuis mai 2018, il est également membre de l'Académie suisse des sciences techniques.

### **Stefan Palzer**

Stefan Palzer étudie l'ingénierie alimentaire et le marketing, avant d'obtenir un doctorat en génie chimique de l'Université technique de Munich. Il est ensuite nommé professeur de génie alimentaire et chimique aux universités de Hambourg,



Stuttgart, Sheffield et Copenhague. Stefan Palzer rejoint le groupe Nestlé en 2000 en tant que chef de projet au Product Technology Centre de Kempththal. De 2003 à 2010, il occupe des postes à responsabilité croissante au Product Technology Centre de Singen et au Centre de Recherche Nestlé de Lausanne.

En 2010, il devient responsable du Product Technology Centre de York. De 2013 à 2017, Stefan Palzer est Global R&D Manager au sein de l'Unité d'affaires stratégiques pour les boissons. En 2016, il est nommé responsable du Centre de Recherche Nestlé à Lausanne. En janvier 2018, Stefan Palzer entre à la Direction du Groupe de Nestlé S.A. comme Directeur général et Chief Technology Officer.

De plus, il est membre du comité exécutif de la European Academy of Food Engineering (EAFE), membre du Conseil

d'administration du Nutrition Cluster (Berlin) et membre du Comité consultatif stratégique de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).

En 2018, il reçoit le titre de «Fellow» de l'Union internationale des sciences et technologies alimentaires (IUFOST).

### **Béatrice Guillaume-Grabisch**

Béatrice Guillaume-Grabisch intègre Nestlé en 2013 en tant que Vice-Présidente, directrice régionale de la Zone EMENA depuis Vevey, en Suisse. Elle est CEO de Nestlé Allemagne de 2015 à 2018. Avant de rejoindre Nestlé, elle assume différentes fonctions de conduite chez Colgate, Beiersdorf, Johnson & Johnson et «L'Oréal Paris» en Allemagne. Elle dirige la division consommateurs de L'Oréal en Suisse entre 2004 et 2006. De 2006 à 2010, elle occupe le poste de Présidente de The Coca-Cola Company en Allemagne. En 2010, elle devient CEO de la société située à Zurich Beverage Partners Worldwide, une ancienne coentreprise entre Nestlé et Coca-Cola.

Avec effet en janvier 2019, Béatrice Guillaume-Grabisch est nommée Directrice générale de Nestlé S.A. chargée des Ressources humaines & Business Services du Groupe.

En qualité de représentante de Nestlé, elle est membre du Conseil d'administration de L'Oréal S.A., France, et membre de son comité de contrôle.



### **Leanne Geale**

Leanne Geale rejoint Nestlé S.A. en août 2019 en tant que Directrice générale et General Counsel. A ce titre, elle supervise la fonction juridique et de conformité (compliance). De 2014 à 2019, Leanne Geale est Chief Ethics & Compliance Officer au sein de Royal Dutch Shell plc. Avant cela, elle occupe d'autres postes chez Shell, notamment Associate General Counsel, Heavy Oil et Head of Legal pour Shell Canada de 2011 à 2014, Shell Legal Services Coordinator pour Royal Dutch Shell plc et ses filiales de 2006 à 2011, ainsi que Senior Solicitor puis Associate General Counsel, Oil Products de 2003 à 2006. Avant de travailler chez Shell, elle assume les fonctions de Consultante senior pour la Banque Royale du Canada, Consultante senior et Secrétaire adjointe pour Rio Algom Limited et Consultante pour Alcan Aluminium Limited au Canada.

Leanne Geale est membre du Conseil d'administration du CEELI Institute, o.p.s, Prague (République tchèque).



### **Maurizio Patarnello**

Maurizio Patarnello entre chez Nestlé S.A. en 1993, où il occupe différents postes dans la finance avant de rejoindre Sanpellegrino en 1999. En 2002, il est nommé Country Business Manager pour le Liban et la Jordanie, où il dirige le développement de Nestlé Waters. En septembre 2004, il intègre l'équipe de direction régionale à Dubaï et est promu Chief Operating Officer et Regional Business Head de Nestlé Waters pour le Moyen-Orient et l'Afrique. En 2007, Maurizio Patarnello assume en plus la responsabilité de Nestlé Waters Asie. En octobre 2010, il est nommé Responsable de marché pour l'Ukraine et la Moldavie. Puis, en octobre 2012, il prend les fonctions de Responsable de marché pour Nestlé Russie et la région Eurasie.

Maurizio Patarnello est ensuite nommé Directeur général adjoint de Nestlé S.A. et responsable de Nestlé Waters avec effet en janvier 2017.



### **Grégory Behar**

Grégory (Greg) Behar rejoint Nestlé S.A. en 2014 en tant que CEO de Nestlé Health Science. Il travaille auparavant chez Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals Inc. (Etats-Unis), dont il est Président et CEO à partir de 2011. De 2010 à juillet 2011, Greg Behar est Vice-Président Groupe de la région NECAR (Union européenne du Nord, Canada et Australasie) pour Boehringer-Ingelheim GmbH et, de 2009 à 2010, il occupe le poste de Vice-Président Groupe de la franchise Cardiovasculaire et métabolisme. Par ailleurs, il assume avant cela différentes fonctions chez Bula & Fils, Nestlé et Novartis Pharma.

Il est nommé à la Direction du Groupe de Nestlé S.A. avec effet en janvier 2017.

Greg Behar représente Nestlé S.A. aux Conseils d'administration de différentes entreprises au sein desquelles Nestlé S.A. détient des participations, notamment Cerecin Inc., Seres Therapeutics Inc., Aimmune Therapeutics Inc., Axcella Health Inc. et Precision IBD Inc. (toutes aux États-Unis).





### 4.3 Mandats en dehors de Nestlé

Aux termes de l'art. 21<sup>sexies</sup> 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<sup>sexies</sup>.

### 4.4 Contrats de management

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

## 5. Rémunération, participations et prêts

Veillez vous reporter au Rapport de rémunération 2019, page 29.

# 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

et

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 nommées, 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 nommées N suivants des dérogations pour qu'ils puissent exercer le droit de vote pour plus de 5% du capital-actions: Chase Nominees Ltd (Londres) et Citibank N.A. (Londres) en tant que dépositaires d'actions représentées par des American Depositary Receipts (veuillez vous référer au point 2.6.3 ci-avant).

En vertu des art. 5 al. 9 et 11 al. 4 des statuts, le Conseil d'administration a accordé à Credit Suisse AG 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 représentant 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).

## Prises de contrôle et mesures de défense

### 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.

## 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 33 1/3% 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 nommée pour la première fois le 22 mai 1993 et KPMG SA (en remplacement de KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA) a été nommée pour la première fois le 23 avril 2009 en tant qu'organe de révision de Nestlé S.A.

Le 11 avril 2019, KPMG SA (ci-après «KPMG») a été nommée organe de révision 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 vérificateurs associés de KPMG pour le compte de KPMG. M. Scott Cormack a signé pour la première fois, en tant que vérificateur responsable, les Comptes annuels de Nestlé S.A. et les Comptes consolidés du groupe Nestlé pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2013. Un nouveau vérificateur responsable est désigné tous les sept ans, conformément au droit suisse.

### 8.2 Honoraires des vérificateurs

Le montant des honoraires payés à KPMG en sa qualité d'organe de révision du Groupe pour 2019 s'élève à CHF 37 millions.

### 8.3 Honoraires supplémentaires

Le montant des honoraires relatifs aux services additionnels payés à KPMG s'élève à CHF 24,4 millions, dont CHF 20,6 millions pour des services de fusions et cessions, CHF 1,5 million pour la prestation de services fiscaux, CHF 0,7 million pour le conseil en informatique et CHF 1,4 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 2019, 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 Comité de contrôle évalue l'efficacité du travail effectué par l'organe de révision conformément au 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 l'organe de révision grâce à des communications régulières de son Président. 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 une assistance en matière de ventes et de carve-out (détournement) sur les 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 qu'organe de révision du Groupe. KPMG contrôle son indépendance tout au long de l'année et la confirme annuellement auprès du Comité de contrôle.

### 8.5 Rotation du vérificateur

Comme communiqué dans le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2018, en octobre 2018, le Comité de contrôle a invité plusieurs cabinets d'audit, dont KPMG, à participer à un appel d'offres visant à sélectionner le cabinet dont l'élection serait proposée à l'Assemblée générale 2020.

Suite à un processus d'appel d'offres sous la supervision du Comité de contrôle, le Conseil d'administration a décidé de proposer lors de l'Assemblée générale 2020 la nomination d'EY comme principal prestataire de services d'audit pour l'exercice 2020.

Plusieurs cabinets d'audit ayant la portée et l'expérience nécessaires pour auditer une société présentant une envergure opérationnelle complexe ont participé à cet appel d'offres. Le Conseil d'administration souhaitait un processus d'appel d'offres équitable, transparent et équilibré, conforme aux critères de succès clés définis et reposant sur une forte gouvernance garantissant que tous les participants aient le même accès à la Direction et aux informations.

Lors de la première phase du travail sur le terrain, les cabinets se sont rendus dans certains marchés, ont rencontré les dirigeants fonctionnels clés au siège du Groupe et ont eu accès à une salle des données contenant les informations sur l'organisation et sur les finances du Groupe. Sur la base de propositions écrites et de la présentation effectuée par les cabinets, un premier jury de sélection, incluant notamment le Président du Comité de contrôle, a présélectionné deux cabinets afin qu'ils se présentent devant un second jury, composé pour sa part de tous les membres du Comité,

# Politique d'information

du Président du Conseil d'administration et de l'Administrateur délégué.

Le Comité de contrôle a recommandé au Conseil d'administration la nomination d'EY comme vérificateurs statutaires de Nestlé S.A. Après avoir passé en revue les propositions des deux cabinets présélectionnés ainsi que les motifs de la décision du Comité de contrôle, le Conseil d'administration a suivi la recommandation et proposé d'élire EY comme vérificateur externe de la Société lors de l'Assemblée générale ordinaire du 23 avril 2020.

## 9. Politique d'information

### Relations avec les investisseurs – principes

Nestlé s'engage à mener une politique d'information ouverte et cohérente avec les actionnaires 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 de la Direction 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 de gestion détaillé, qui comprend i) le Rapport annuel, ii) les Comptes consolidés du groupe Nestlé, iii) les Comptes annuels de Nestlé S.A., iv) le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise et v) le Rapport de rémunération. Les Comptes consolidés sont fournis conformément aux «International Financial Reporting Standards» (IFRS). Le Rapport semestriel, composé du compte de résultat semestriel, du bilan et du tableau des flux de trésorerie, complète le Rapport de gestion. La Société publie également chaque année son rapport Nestlé et la société sur la Création de valeur partagée (CSV).

Nestlé publie ses rapports financiers sur une base annuelle et semestrielle, ainsi que son chiffre d'affaires des trois premiers et des neuf premiers mois de l'exercice. La Société publie aussi des communiqués de presse au moment de l'annonce des résultats financiers et de ventes, ainsi que lors d'événements susceptibles de modifier le cours de l'action, tels que des acquisitions et des cessions importantes, des accords de coentreprise ou des alliances. Ces communications sont accessibles au public sur Internet. 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, peut suivre.

En outre, Nestlé dispose d'un programme actif de relations avec les investisseurs (IR). Tout au long de l'année, le département IR dialogue avec les investisseurs (actuels ou potentiels) et les analystes sell-side concernés lors de réunions, conférences téléphoniques, roadshows, conférences de courtiers ou autres. Dans certains cas, les membres de la Direction peuvent également participer à certaines réunions avec la communauté financière, y compris des réunions de groupe et des rencontres individuelles. Les discussions peuvent porter sur les résultats financiers annoncés, l'activité récente de la Société ou 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 entretient 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 utilise également son site Internet ([www.nestle.com/investors](http://www.nestle.com/investors)) afin de garantir une diffusion rapide et équitable de l'information. Des liens sont aussi 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 et des nouveautés sur les marques et l'innovation. Un calendrier du Groupe avec des dates importantes figure à la page 75 du Rapport annuel 2019 et sur la page web consacrée aux manifestations IR ([www.nestle.com/investors/events](http://www.nestle.com/investors/events)).

Le département «Investor Relations» de Nestlé peut être contacté aux coordonnées suivantes:

### Contact

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

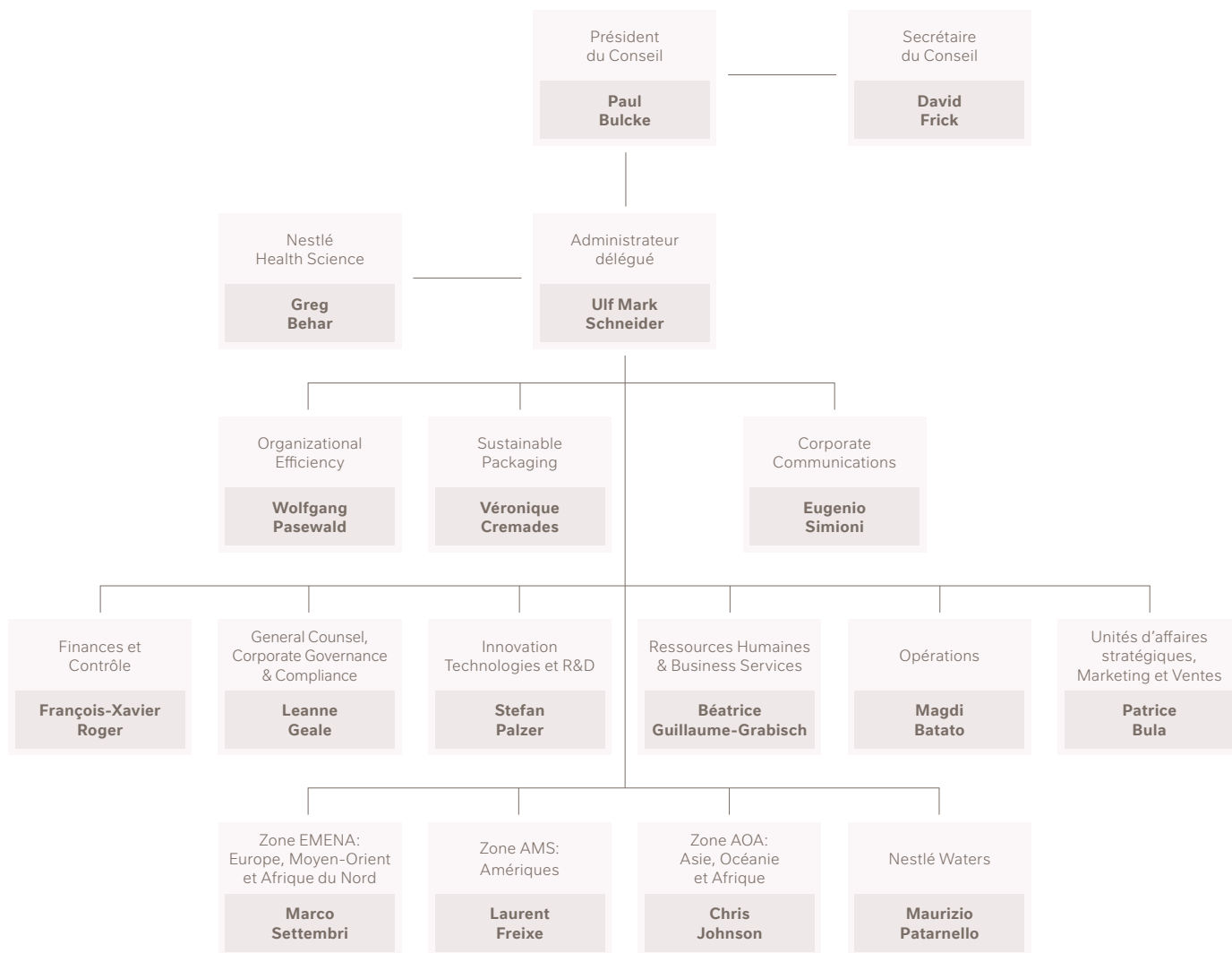
# Organisation générale de Nestlé S.A.

31 décembre 2019

## Direction du Groupe

Ulf Mark Schneider  
Laurent Freixe  
Chris Johnson  
Patrice Bula  
Marco Settembri  
François-Xavier Roger

Magdi Batato  
Stefan Palzer  
Béatrice Guillaume-Grabisch  
Leanne Geale  
Maurizio Patarnello  
Greg Behar



# Rapport de rémunération 2019

# Rapport de rémunération 2019

## 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 de la Société 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.

Ce Rapport de rémunération sera soumis au vote consultatif des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2020.

Lors de l'Assemblée générale 2019, les actionnaires ont approuvé à une large majorité les budgets de rémunération totale proposés pour le Conseil d'administration et la Direction du Groupe.

Afin de garantir une responsabilité complète, les actionnaires auront la possibilité de se prononcer de manière rétrospective sur le Rapport de rémunération et les versements dans le cadre d'un vote consultatif.

## Changements apportés à la rémunération

Les changements suivants ont été mis en œuvre au titre de 2019:

- Le budget de rémunération sera ajusté systématiquement au nombre de membres de la Direction du Groupe au 31 décembre de l'exercice précédent.
- Détention d'actions: sous réserve d'une période appropriée d'application progressive, chaque membre de la Direction du Groupe est tenu de détenir des actions égales au moins à deux fois son salaire de base annuel. L'Administrateur délégué (CEO) est tenu de détenir des actions pour au moins cinq fois son salaire de base annuel.
- Valeur de marché (pour les actions bloquées): dans le Rapport de rémunération 2019, nous commençons à publier la valeur de marché (au lieu de la valeur fiscale) des actions bloquées attribuées aux membres du Conseil d'administration (50% de leur rémunération) et de la Direction du Groupe (dans le cadre de leur bonus à court terme).
- Les objectifs individuels des membres de la Direction du Groupe sont intégrés dans les objectifs d'affaires et fonctionnels.



## 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<sup>bis</sup> 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 2019, 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	Comité de rémunération	Conseil d'administration <sup>(a)</sup>
Membres non exécutifs du Conseil d'administration	Comité de rémunération	Conseil d'administration <sup>(b)</sup>
Membres de la Direction du Groupe	Administrateur délégué, avec le Président	Comité de rémunération <sup>(c)</sup>

(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.

(c) Membres de la Direction du Groupe ne participant pas aux réunions correspondantes.

## 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). Le Comité est constitué d'un Président, qui est un membre indépendant et non exécutif du Conseil d'administration. Les autres membres devront être au moins trois 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 2019, le CR était composé comme suit:

Président	Membres
Beat W. Hess	Patrick Aebischer
	Ursula M. Burns
	Pablo Isla

Les attributions et la délimitation des compétences du CR sont présentées à la page 13 du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2019.

(\*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 51 et sur [www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles](http://www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles)

## Conseil d'administration

### Principes de rémunération pour les membres du Conseil d'administration

#### Gouvernance

Conformément à l'art. 21<sup>bis</sup> 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 <sup>(a)</sup>.

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 les montants ainsi déterminés à l'approbation de la même Assemblée générale, une Assemblée générale extraordinaire ultérieure ou l'Assemblée générale ordinaire suivante (art. 21<sup>bis</sup> 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) <sup>(b)</sup>, ajustée pour tenir compte de la taille de Nestlé. Ces chiffres sont comparés périodiquement à ceux de cette référence.

### Rémunérations accordées en 2019 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, UBS et Credit Suisse.

Les membres d'un Comité du Conseil d'administration perçoivent les rémunérations supplémentaires suivantes <sup>(a)</sup>:

	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 150 000	CHF 70 000
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 2019

	Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	Comité de rémunération	Comité de nomination et de durabilité	Comité de contrôle
Paul Bulcke, Président	• (Président)		•	
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué	•			
Henri de Castries, Vice-Président Lead Independent Director	•		• (Président)	•
Beat W. Hess	•	• (Président)		
Renato Fassbind	•			• (Président)
Ann M. Veneman			•	
Eva Cheng			•	•
Patrick Aebischer		•		
Ursula M. Burns		•		
Kasper B. Rorsted				
Pablo Isla		•		
Kimberly A. Ross				•
Dick Boer				
Dinesh Paliwal				

Les rémunérations et indemnités forfaitaires mentionnées plus haut couvrent la période entre l'Assemblée générale 2019 et l'Assemblée générale 2020. 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 SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende lors de l'exercice fiscal concerné.

M. Jean-Pierre Roth et Mme Ruth K. Oniang'o ne se sont pas portés candidats à réélection lors de l'Assemblée générale du 11 avril 2019 et ont quitté le Conseil d'administration.

## Montant de la rémunération 2019

Lors de l'Assemblée générale du 11 avril 2019, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 10 millions pour le Conseil d'administration, pour la période entre l'Assemblée générale 2019 et l'Assemblée générale 2020. Le montant global effectif de la rémunération pour cette période, cotisations de sécurité sociale comprises, s'est élevé à CHF 9 130 292.

## Résumé de la rémunération 2019\*\*

	Espèces en CHF <sup>(a)</sup>	Nombre d'actions	Valeur de marché des actions en CHF <sup>(b)</sup>	Total espèces & actions	Cotisations de sécurité sociale & honoraires additionnels <sup>(c)</sup>	Rémunération totale
Paul Bulcke, Président	570 000	30 734	2 900 060	3 470 060	28 200	3 498 260
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué <sup>(d)</sup>	–	–	–	–	–	–
Henri de Castries, Vice-Président, Lead Independent Director	380 000	3 869	365 078	745 078	28 200	773 278
Beat W. Hess	330 000	3 339	315 068	645 068	28 200	673 268
Renato Fassbind	330 000	3 339	315 068	645 068	28 200	673 268
Ann M. Veneman	190 000	1 855	175 038	365 038	25 000	390 038
Eva Cheng	240 000	2 385	225 049	465 049	20 355	485 404
Patrick Aebischer	190 000	1 855	175 038	365 038	27 014	392 052
Ursula M. Burns	190 000	1 855	175 038	365 038	16 501	381 539
Kasper B. Rorsted	155 000	1 484	140 030	295 030	13 201	308 231
Pablo Isla	190 000	1 855	175 038	365 038	16 501	381 539
Kimberly A. Ross	205 000	2 014	190 041	395 041	–	395 041
Dick Boer	155 000	1 484	140 030	295 030	13 201	308 231
Dinesh Paliwal	155 000	1 484	140 030	295 030	13 201	308 231
<b>Total pour 2019</b>	<b>3 280 000</b>	<b>57 552</b>	<b>5 430 606</b>	<b>8 710 606</b>	<b>257 774</b>	<b>8 968 380</b>

\*\* 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 deux fois par an en avril et octobre pendant l'année concernée, qui couvre la période de douze mois allant d'une Assemblée générale à l'autre.

- (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 sont évaluées au cours de clôture de l'action à SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende.
- (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 130 745 en 2019. Pour plus de détails sur les honoraires additionnels, se référer à la page 37.
- (d) La rémunération de l'Administrateur délégué est intégralement comprise dans la section rémunération de la Direction du Groupe.

(\*) 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.

## Résumé de la rémunération 2018 \*\*

	Espèces en CHF <sup>(a)</sup>	Nombre d'actions	Valeur de marché des actions en CHF <sup>(b)</sup>	Total espèces & actions	Cotisations de sécurité sociale & honoraires additionnels <sup>(c)</sup>	Rémunération totale
Paul Bulcke, Président	510 000	47 148	3 520 070	<b>4 030 070</b>	28 200	<b>4 058 270</b>
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué <sup>(d)</sup>	–	–	–	–	–	–
Henri de Castries, Lead Independent Director	380 000	4 889	365 013	<b>745 013</b>	28 200	<b>773 213</b>
Beat W. Hess	330 000	4 220	315 065	<b>645 065</b>	28 200	<b>673 265</b>
Renato Fassbind	330 000	4 220	315 065	<b>645 065</b>	28 200	<b>673 265</b>
Jean-Pierre Roth	190 000	2 344	175 003	<b>365 003</b>	15 639	<b>380 642</b>
Ann M. Veneman	190 000	2 344	175 003	<b>365 003</b>	25 000	<b>390 003</b>
Eva Cheng	240 000	3 014	225 025	<b>465 025</b>	20 354	<b>485 379</b>
Ruth K. Oniang'o	155 000	1 876	140 062	<b>295 062</b>	37 341	<b>332 403</b>
Patrick Aebischer	190 000	2 344	175 003	<b>365 003</b>	27 012	<b>392 015</b>
Ursula M. Burns	190 000	2 344	175 003	<b>365 003</b>	16 500	<b>381 503</b>
Kasper B. Rorsted	155 000	1 876	140 062	<b>295 062</b>	13 202	<b>308 264</b>
Pablo Isla	155 000	1 876	140 062	<b>295 062</b>	13 202	<b>308 264</b>
Kimberly A. Ross	205 000	2 545	190 009	<b>395 009</b>	–	<b>395 009</b>
<b>Total pour 2018</b>	<b>3 220 000</b>	<b>81 040</b>	<b>6 050 445</b>	<b>9 270 445</b>	<b>281 050</b>	<b>9 551 495</b>

\*\* 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 deux fois par an en avril et octobre pendant l'année concernée, qui couvre la période de douze mois allant d'une Assemblée générale à l'autre.

- (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 sont évaluées au cours de clôture de l'action à SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende. Les valeurs de 2018 ont été ajustées pour refléter la valeur du marché (avant valeur escomptée de 16,038%).
- (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 155 161 en 2018. Pour plus de détails sur les honoraires additionnels, se référer à la page 37.
- (d) La rémunération de l'Administrateur délégué est intégralement comprise dans la section rémunération de la Direction du Groupe.

(\*) 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.

Paul Bulcke, 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 le soutien à l'Administrateur délégué (CEO), la présidence du Nestlé Science & Technology Advisory Council, le soutien apporté à Nestlé Health Science à travers son Conseil consultatif stratégique, ainsi que la responsabilité directe des intérêts de Nestlé dans L'Oréal. De plus, Paul Bulcke préside le 2030 Water Resources Group (WRG) et représente Nestlé en qualité de membre de la Table Ronde des Industriels Européens (European Round Table of Industrialists, ERT) et du Community of Chairpersons du Forum économique mondial (WEF). La rémunération inclut toutes les sommes reçues en relation avec ces activités. Sa rémunération totale a baissé comme convenu précédemment.

	2019		2018	
	Nombre	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Rémunération en espèces		570 000		510 000
Actions bloquées (valeur de marché) <sup>(a)</sup>	30 734	2 900 060	47 148	3 520 070
<b>Rémunération totale</b>		<b>3 470 060</b>		<b>4 030 070</b>
Cotisations de sécurité sociale <sup>(b)</sup>		28 200		28 200
<b>Rémunération totale</b>		<b>3 498 260</b>		<b>4 058 270</b>

(a) Les valeurs de 2018 ont été ajustées pour refléter la valeur de marché (avant valeur escomptée de 16,038%).

(b) 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 122 673 en 2019 et de CHF 146 804 en 2018.

### 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 2019

	Nombre d'actions détenues <sup>(a)</sup>
Paul Bulcke, Président	1 421 941
Henri de Castries, Vice-Président, Lead Independent Director	27 698
Beat W. Hess	48 988
Renato Fassbind	30 480
Ann M. Veneman	21 160
Eva Cheng	18 168
Patrick Aebischer	6 514
Ursula M. Burns	6 214
Kasper B. Rorsted	3 360
Pablo Isla	3 731
Kimberly A. Ross	4 559
Dick Boer	2 984
Dinesh Paliwal	1 484
<b>Total au 31 décembre 2019</b>	<b>1 597 281</b>
Total au 31 décembre 2018	1 559 560

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

Aucune option n'est détenue par des membres non exécutifs du Conseil d'administration et par des personnes qui leur sont proches.

## **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<sup>septies</sup> des statuts).

### **Honoraires et rémunération additionnels du Conseil d'administration**

Aucun honoraire ni d'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 Ann M. Veneman, membre du Creating Shared Value (CSV) Council, ainsi que de CHF 10 000 versés à Patrick Aebischer qui était 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 2019 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 2019, 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<sup>bis</sup> 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<sup>bis</sup> 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 de 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<sup>er</sup> 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. Toutes deux visent à garantir qu'une part importante de la rétribution des membres exécutifs dépende de la réalisation d'objectifs de performance élevés.

#### 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 2019, le principal plan de participation à long terme a été le «Performance Share Unit Plan» (PSUP). Les unités d'actions liées à la performance («Performance Share Units», PSU) ont une période de vesting de trois ans, à laquelle s'ajoute une période de blocage supplémentaire de deux ans pour les membres de la Direction du Groupe, portant la période de restriction totale à cinq ans. Le fait que les versements sont liés à la croissance du bénéfice récurrent par action, au rendement relatif total pour les actionnaires et à la rentabilité du capital investi (ROIC) renforce leur alignement sur les intérêts des actionnaires.

(\*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 51 et sur [www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles](http://www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles)

(\*\*) 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.



### 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. Cet objectif se reflète dans les niveaux de rémunération 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<sup>e</sup> centile des sociétés prises pour référence (voir page 43). Les valeurs de référence sont ajustées pour tenir compte de la taille de Nestlé lorsque cela est justifié. Par conséquent, la compétitivité de la rémunération 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 annuels collectifs et individuels dans le cadre de la stratégie globale de Nestlé. Il 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<sup>quater</sup> 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 référence 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.

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.

(\*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 51 et sur [www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles](http://www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles)

### Objectifs de bonus 2019

Le bonus à court terme (bonus annuel) repose sur un objectif de bonus exprimé en pourcentage du salaire de base annuel. En 2019, 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 et du CFO, il est lié à 100% à la performance par rapport aux objectifs du groupe Nestlé (voir ci-dessous). 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 sur les résultats de Nestlé: pour les responsables de Fonction, 50% est lié à la performance du Groupe et 50% aux objectifs de la fonction concernée; pour les responsables de Zone ou d'Affaires, 40% est lié à la performance du Groupe et 60% à la performance des objectifs dont ils sont directement responsables.

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 2020.

### Objectifs du Groupe

Chaque année, le Conseil d'administration définit une série d'objectifs opérationnels quantitatifs clés qui sont le facteur décisif pour mesurer la performance annuelle du groupe Nestlé pour l'année suivante. Ces objectifs opérationnels sont liés à des objectifs financiers mesurables, dont la pondération a été la suivante en 2019: 40% pour la croissance organique, 40% pour la rentabilité (marge opérationnelle courante récurrente et marge opérationnelle courante), 10% pour le fonds de roulement et 10% pour la rentabilité du capital investi (ROIC).

Des objectifs quantitatifs et qualitatifs additionnels définis par le Conseil d'administration en accord avec la stratégie de Nestlé servent aussi de cadre pour évaluer la performance du groupe Nestlé. Ces objectifs additionnels reflètent le cadre de la Création de valeur partagée de Nestlé et comprennent la proportion de produits présentant des avantages Nutrition, Santé & Bien-être, les parts de marché, les dépenses en capital, l'optimisation des coûts structurels, les progrès dans le domaine de la numérisation, l'affirmation des valeurs et de la culture de Nestlé, et les progrès supplémentaires réalisés en termes de qualité, de sécurité, de durabilité et de conformité.

Les objectifs ci-dessus sont revus régulièrement par le Conseil d'administration de sorte à garantir qu'ils sont conformes aux objectifs d'affaires de Nestlé à son ambition stratégique.

### Objectifs d'affaires et fonctionnels

Les objectifs d'affaires et fonctionnels 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 de participation 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<sup>quater</sup> 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 définies par le Conseil d'administration ou par le Comité de rémunération, lorsque cette tâche lui est déléguée, s'élevaient à trois ans au moins. Voir également l'art. 21<sup>quater</sup> 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 2019

En 2019, 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 2019 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 45 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 trois mesures de performance du PSUP pendant la totalité de la période de vesting de trois ans. Ces trois critères sont les suivants:

- la croissance du bénéfice récurrent par action à taux de change constants;
- le rendement relatif total pour les actionnaires des actions Nestlé S.A. par rapport à l'indice STOXX Global 1800 Food&Beverage Gross Return Index; et
- la rentabilité du capital investi (ROIC).

La croissance du bénéfice récurrent par action, le rendement total pour les actionnaires par rapport aux pairs et la rentabilité du capital investi sont trois mesures communément utilisées pour évaluer la performance à long terme des dirigeants de la branche. La croissance du bénéfice récurrent par action sera pondérée à 50%, le rendement total pour les actionnaires à 30% et la rentabilité du capital investi à 20% pour déterminer le niveau de vesting des PSU initialement attribuées.

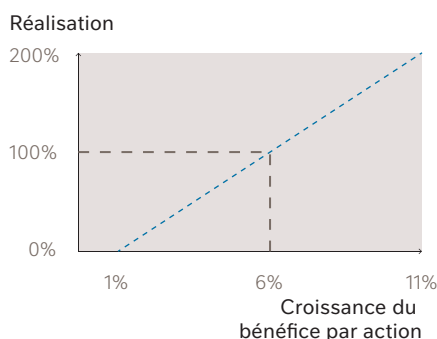
Les trois mesures de la performance seront toutes revues par le Comité de rémunération en cas d'événements extraordinaires.

Le PSUP ne couvrira que la Direction du Groupe et les Directeurs, et un «Restricted Stock Unit Plan» (RSUP) s'applique à tous les autres participants.

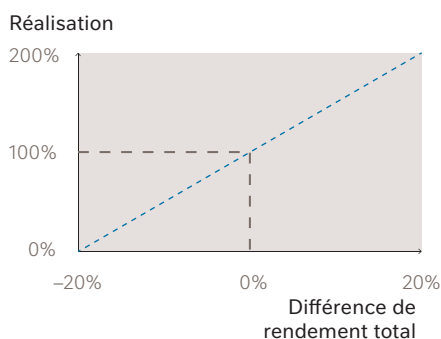
(\*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 51 et sur [www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles](http://www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles)

Les graphiques ci-dessous montrent les différents niveaux de réalisation potentiels de chacune des trois mesures pour l'attribution 2019 dans le cadre du PSUP.

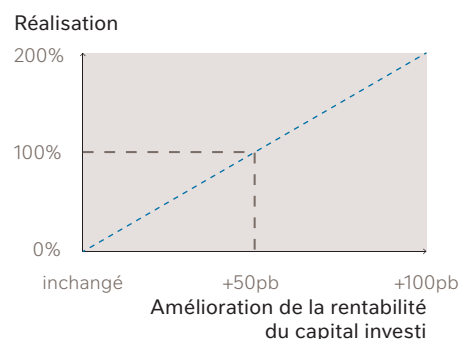
### Croissance moyenne du bénéfice récurrent par action (à taux de change constant)



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



### Amélioration de la rentabilité du capital investi



Le niveau de vesting total sera déterminé en appliquant à la fin de la période de vesting une pondération du bénéfice récurrent par action, du rendement total pour les actionnaires et de la rentabilité du capital investi à hauteur respectivement de 50%, 30% et 20% de l'attribution et en additionnant les trois éléments.

Le niveau de vesting potentiel des PSU est compris entre 0% et 200% de l'attribution initiale, ce qui permet un alignement sur 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

### CEO

<b>Salaire de base</b> 100%	<b>Bonus à court terme (*)</b> 150% (objectif)	<b>Plans de participation à long terme (PSUP) (**)</b> 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

<b>Salaire de base</b> 100%	<b>Bonus à court terme (*)</b> 100% (objectif)	<b>Plans de participation à long terme (PSUP) (**)</b> 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, 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. En juillet 2018, le plan du Fonds de Pensions Nestlé a été modifié pour refléter la baisse des taux d'intérêt et l'augmentation de l'espérance de vie.

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 de rémunération 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<sup>e</sup> centile de l'indice.

#### Politique de détention d'actions

Au 31 décembre 2019, sous réserve d'une période appropriée d'application progressive, chaque membre de la Direction du Groupe est tenu de détenir des actions égales au moins à deux fois son salaire de base annuel, sauf circonstances spécifiques. L'Administrateur délégué est tenu de détenir des actions pour au moins cinq fois son salaire de base annuel.

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 des rapports de travail.

#### 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<sup>septies</sup> des statuts).

#### Contrats de travail et indemnités de licenciement

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; les plans de participation à long terme 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»). Les clauses de non-concurrence sont en accord avec les statuts et ne sont activées par la Société que lorsque cela est nécessaire, au cas par cas.

La rémunération des membres de la Direction du Groupe est sujette à confiscation ou restitution si la rémunération versée ou accordée est rejetée par l'Assemblée générale de Nestlé S.A. lors d'un vote final.

(\*) Sociétés comprises: Adidas, Ahold Delhaize, Airbus, Air Liquide, Amadeus IT Group, Anheuser-Busch Inbev, ASML, BASF, Bayer, BMW, CRH, Daimler, Danone, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Enel, Engie, Eni, Essilorluxottica, Fresenius, Iberdrola, Industria de diseño textil, Kering, L'Oréal, Linde, LVMH, Nokia, Orange, Philips, Safran, Sanofi, SAP, Schneider Electric, Siemens, Telefónica, Total, Unibail-Rodamco-Westfield SE, Unilever, Vinci, Vivendi, Volkswagen.

## Rémunérations accordées en 2019 aux membres de la Direction du Groupe

Lors de l'Assemblée générale du 12 avril 2018, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 60 millions pour la Direction du Groupe au titre de 2019. La rémunération globale versée aux membres de la Direction du Groupe en 2019, y compris les contributions pour futures prestations de retraite et l'intégralité des cotisations de sécurité sociale, a été de CHF 47 602 538.

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

	2019	2018
Salaire de base annuel	12 696 667	13 211 669
Bonus à court terme (espèces)	8 497 251	8 529 175
Bonus à court terme (valeur de marché de l'action Nestlé S.A.) <sup>(a)</sup>	7 184 942	7 125 998
«Performance Share Units» (juste valeur à la date d'attribution)	13 046 578	11 001 761
Indemnités diverses	578 268	1 850 211
<b>Total</b>	<b>42 003 706</b>	<b>41 718 814</b>
% fixe/variable	31,6 – 68,4	36,1 – 63,9
Contributions employeur pour futures prestations de retraite (dans le cadre de la politique en matière de prestations de retraite de Nestlé décrite ci-dessus)		
	2 916 453	4 444 147
Cotisations de sécurité sociale <sup>(b)</sup>	338 400	354 850
Honoraires et rémunération additionnels de la Direction du Groupe	560 031	551 106
<b>Total y compris les éléments ci-dessus</b>	<b>45 818 590</b>	<b>47 068 917</b>

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

	2019	2018
Nombre d'actions Nestlé S.A. attribuées	66 478	83 855
Nombre de «Performance Share Units» attribués dans le cadre du PSUP	157 960	183 485

(a) 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 2020. Les valeurs de 2018 ont été ajustées pour refléter la valeur du marché (avant valeur escomptée de 16,038%).

(b) 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 1 783 948 en 2019 et de CHF 1 724 663 en 2018.

#### Explications

- Au 31 décembre 2019, la Direction du Groupe était composée de douze membres.
- Mme Wan Ling Martello a quitté la Direction du Groupe le 1<sup>er</sup> janvier 2019.
- M. David Frick a quitté la Direction du Groupe le 1<sup>er</sup> août 2019; il continue d'officier comme responsable Gouvernement d'entreprise, Compliance et Corporate Services et comme Secrétaire du Conseil d'administration.
- M. Maurizio Patarnello a quitté la Direction du Groupe le 31 décembre 2019.
- Mme Leanne Geale a été nommée membre de la Direction du Groupe le 1<sup>er</sup> août 2019.
- 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 «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2019 sont communiquées à leur juste valeur à la date d'attribution, soit CHF 81.14 (attribution en mars 2019) et CHF 98.03 (attribution en octobre 2019). 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 18.1 des Comptes consolidés 2019 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 116,7% en 2019, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe et des objectifs individuels applicables (2018: 113,7%).
- Le vesting en février 2020 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2017 résulte en un versement de 189% de l'attribution initiale des PSU (le vesting en 2019 des PSU attribuées en 2016 a résulté en un versement de 127% de l'attribution initiale).

#### Evénements postérieurs à la clôture

- M. Sanjay Bahadur a été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

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

En 2019, la rémunération totale la plus élevée perçue par un membre de la Direction du Groupe a été accordée à Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué. Les montants ci-dessous sont compris dans la rémunération de la Direction du Groupe indiquée ci-dessus.

	2019		2018	
	Nombre	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Salaire de base annuel		2 400 000		2 400 000
Bonus à court terme (espèces)		2 105 953		2 037 635
Bonus à court terme (valeur de marché de l'action Nestlé S.A.) <sup>(a)</sup>	19 486	2 106 047	23 977	2 037 565
«Performance Share Units» (juste valeur à la date d'attribution)	39 899	3 237 405	47 640	2 856 494
Indemnités diverses		3 900		3 250
<b>Total</b>		<b>9 853 305</b>		<b>9 334 944</b>
% fixe/variable		24,4 – 75,6		26,7 – 73,3
Contributions employeur pour futures prestations de retraite		470 788		432 220
Cotisations de sécurité sociale <sup>(b)</sup>		28 200		28 200
<b>Total y compris les éléments ci-dessus</b>		<b>10 352 293</b>		<b>9 795 364</b>

(a) 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 2020. Les valeurs de 2018 ont été ajustées pour refléter la valeur du marché (avant valeur escomptée de 16,038%).

(b) 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 459 475 en 2019 et de CHF 433 467 en 2018.

## Explications

- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2019 sont communiquées à leur juste valeur à la date d'attribution, soit CHF 81.14.
- Veuillez également consulter les explications fournies à la page 45.

## Niveaux des versements effectifs

- Le bonus à court terme de l'Administrateur délégué s'est élevé à 117% en 2019, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe (2018: 113,2%).
- Le vesting en février 2020 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2017 résulte en un versement de 189% de l'attribution initiale des PSU (le vesting en 2019 des PSU attribuées en 2016 a résulté en un versement de 127% de l'attribution initiale).



**Détention d'actions et d'options par les membres de la Direction du Groupe**  
**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 2019**

	Nombre d'actions détenues <sup>(a)</sup>	Nombre d'options détenues
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué	300 957	—
Laurent Freixe	50 333	—
Chris Johnson	110 806	—
Patrice Bula	214 842	—
Marco Settembri	59 700	—
François-Xavier Roger	62 080	—
Magdi Batato	23 791	—
Stefan Palzer	6 186	—
Béatrice Guillaume-Grabisch	11 902	—
Leanne Geale	—	—
Maurizio Patarnello	23 961	—
Grégory Behar	11 924	—
<b>Total au 31 décembre 2019</b>	<b>876 482</b>	<b>—</b>
<b>Total au 31 décembre 2018</b>	<b>593 521</b>	<b>80 800</b>

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

## **Autres informations auditées concernant la Direction du Groupe**

### **Prêts aux membres de la Direction du Groupe**

Au 31 décembre 2019, il n'existe aucun prêt ouvert aux membres de la Direction du Groupe.

### **Honoraires et rémunérations additionnels de la Direction du Groupe**

En 2019, un membre de la Direction du Groupe a également participé, en qualité de CEO de Nestlé Health Science, au plan de participation à long terme de Nestlé Health Science, un «Phantom Share Unit Plan» basé sur le développement à long terme de cette activité. Il lui a été attribué 5476 unités en 2019, dont le prix de l'action était de CHF 102.27 par unité (période de vesting de trois ans: valeur plafonnée à deux fois le prix de l'unité à l'attribution).

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

En 2019, trois anciens membres de la Direction du Groupe ont reçu respectivement une rémunération de CHF 500 000, CHF 25 000 et CHF 20 000.

Au 31 décembre 2019, 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 2019, 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 2019. 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 34 à 48 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 2019 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 12 février 2020

Ce rapport est une traduction de la version originale légalement valide en anglais. En cas de doute ou de différences d'interprétation, la version anglaise prévaut.

KPMG SA, Esplanade de Pont-Rouge 6, Case Postale 1571, CH-1211 Genève 26

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 11 avril 2019**

# 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 297 600 000 (deux cent quatre-vingt-dix-sept millions six cent mille francs suisses) divisé en 2 976 000 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, entièrement libérées.

### Article 3<sup>bis</sup>

#### 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 intermédiaires

- 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.
- 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.

#### 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.

### **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. 21<sup>bis</sup>;
  - 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<sup>bis</sup>

#### **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<sup>ter</sup>

#### **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<sup>bis</sup>. Rémunération du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe**

Article 21<sup>bis</sup>

**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<sup>ter</sup>

**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<sup>quater</sup>

**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 pluriannuelle. 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.

### **III<sup>ter</sup>. Contrats avec les membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe**

Article 21<sup>quinquies</sup>

#### **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.

### **III<sup>quater</sup>. Mandats en dehors de Nestlé; Prêts**

Article 21<sup>sexies</sup>

#### **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<sup>septies</sup>

#### **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 1<sup>er</sup> 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 11 avril 2019*