



**Nestlé** Good food, Good life



**Rapport du Conseil d'administration  
concernant les propositions de rémunération  
du Conseil d'administration et de  
la Direction du Groupe**

**Assemblée générale ordinaire  
de Nestlé S.A.  
du 20 avril 2023**

# Table des matières

---

Aperçu	<b>3</b>
I. Gouvernance	<b>4</b>
II. Approbations lors de l'Assemblée générale ordinaire 2022	<b>4</b>
III. Propositions soumises à l'Assemblée générale ordinaire 2023	<b>5</b>
1. Rémunération du Conseil d'administration (point 5.1 de l'ordre du jour)	<b>5</b>
2. Rémunération de la Direction du Groupe (point 5.2 de l'ordre du jour)	<b>8</b>

## Aperçu

Le présent rapport a pour objectif d'informer les actionnaires de Nestlé S.A. sur les montants de rémunération maximale proposés pour le Conseil d'administration et la Direction du Groupe, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 20 avril 2023.

## I. Gouvernance

En vertu des statuts, le Conseil d'administration soumettra à la prochaine Assemblée générale ordinaire séparément sa proposition de rémunération maximale pour ses membres, pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2023 à l'Assemblée générale ordinaire 2024 (point 5.1 de l'ordre du jour), et celle pour la Direction du Groupe pour l'exercice 2024 (point 5.2 de l'ordre du jour). Le présent rapport décrit les propositions correspondantes du Conseil d'administration.

En plus de voter sur la rémunération maximale possible du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe, les actionnaires pourront également se prononcer rétrospectivement par un vote consultatif, lors d'Assemblées générales ordinaires subséquentes, sur le Rapport de rémunération, y compris le versement effectif de la rémunération.

## II. Approbations lors de l'Assemblée générale ordinaire 2022

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 7 avril 2022, les actionnaires ont approuvé, à de fortes majorités, une rémunération maximale de CHF 10 millions pour le Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2022 à l'Assemblée générale ordinaire 2023, et une rémunération maximale de CHF 68 millions pour la Direction du Groupe pour l'exercice 2023.

Pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2022 à l'Assemblée générale ordinaire 2023, la rémunération effective du Conseil d'administration s'est élevée à CHF 9,7 millions, soit en deçà du montant maximal approuvé de CHF 10 millions. Le versement effectif de la rémunération pour la Direction du Groupe s'est établi à CHF 60,2 millions pour l'exercice 2022, au-dessus du montant maximal approuvé de CHF 57,5 millions. En vertu de l'art. 21<sup>er</sup> des statuts de Nestlé S.A., un montant supplémentaire de 2,7 millions a été payé à deux membres additionnels qui ont rejoint la Direction du Groupe après que les actionnaires aient approuvé la rémunération de la Direction Groupe le 15 avril 2021.

En outre, les actionnaires ont approuvé à une forte majorité le Rapport de rémunération 2021 de Nestlé dans le cadre d'un vote consultatif séparé.

### III. Propositions soumises à l'Assemblée générale ordinaire 2023

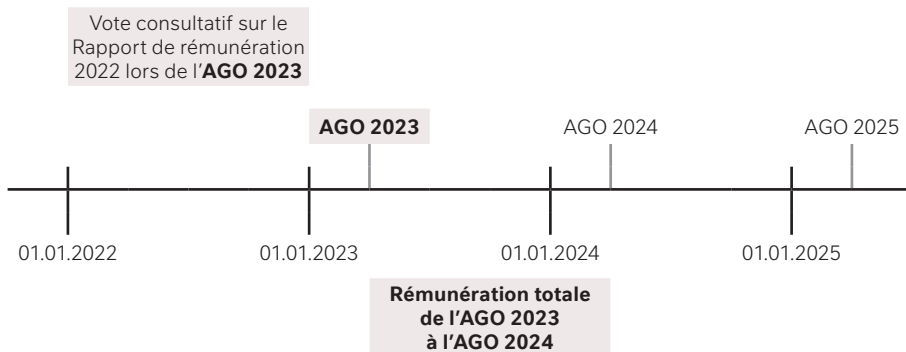
#### 1. Rémunération du Conseil d'administration (point 5.1 de l'ordre du jour)

##### *Proposition*

Approbation, de manière prospective, pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2023 à l'Assemblée générale ordinaire 2024, d'une **rémunération totale pour les 14 membres non-exécutifs du Conseil d'administration** (y compris le Président, mais non compris l'Administrateur délégué) de **CHF 10,5 millions**, dont environ CHF 3,5 millions en espèces, CHF 6,5 millions en actions Nestlé S.A. (bloquées pendant 3 ans) et CHF 0,5 million au titre de cotisations de sécurité sociale et autres honoraires

##### *Explication*

Calendrier:



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 d'administration. 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 de Nestlé S.A.) est conçue de telle sorte que le Conseil privilégie la performance et la réussite de la Société sur le long terme.

A l'exception du Président et de l'Administrateur délégué (CEO), chaque membre du Conseil d'administration perçoit, en sa qualité de membre, une rémunération de CHF 280000 et une indemnité forfaitaire de CHF 15000. Ces montants sont inchangés depuis 2006.

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 300000	CHF 200000
Comité de rémunération	CHF 150000	CHF 70000
Comité de nomination	CHF 150000	CHF 70000
Comité de durabilité	CHF 150000	CHF 70000
Comité de contrôle	CHF 150000	CHF 100000

<sup>(a)</sup> La rémunération du Président et de l'Administrateur délégué (CEO) pour leur appartenance à un ou plusieurs Comité(s) est comprise dans leur rémunération totale.

Les rémunérations et indemnités forfaitaires mentionnées ci-dessus couvrent la période entre l'Assemblée générale 2023 et l'Assemblée générale 2024. La rémunération des membres du Conseil d'administration et des Comités est versée à hauteur de 50% en espèces (en deux versements semestriels) et de 50% en actions Nestlé S.A., ces dernières étant soumises à une période de blocage de trois ans. Les paiements s'effectueront à terme échu.

Des honoraires additionnels sont versés à un membre du Conseil d'administration qui siége au Nestlé Science & Technology Advisory Council (CHF 25000).

Paul Bulcke, en sa qualité de Président actif non-exécutif, perçoit sa rémunération en actions Nestlé S.A. qui sont soumises à une période de blocage de trois ans. En plus de ses responsabilités pour la gouvernance et la stratégie du Groupe, celle-ci reflète certaines fonctions spécifiques de direction et de contrôle pour le Groupe, y compris le soutien apporté à Nestlé Health Science au travers de son Strategic Advisory Council, la responsabilité directe des intérêts de Nestlé dans L'Oréal et la présidence du Nestlé Science & Technology Advisory Council. Paul Bulcke entretient des relations étroites avec les actionnaires, y compris au travers des Tables rondes du Président dans le monde entier. Il s'engage également auprès d'autres parties prenantes, notamment par le biais de sa coprésidence du 2030 Water Resources Group (WRG) et en tant que Président de la WEF Community of Chairpersons. La rémunération proposée inclut toutes les sommes perçues en relation avec ces activités.

Evolution sur cinq ans de la rémunération du Conseil d'administration (y compris les cotisations de sécurité sociale de la Société)<sup>(a)</sup>:

De l'AGO 2018 à l'AGO 2019	CHF 8,7 millions
De l'AGO 2019 à l'AGO 2020	CHF 9,1 millions <sup>(b)</sup>
De l'AGO 2020 à l'AGO 2021	CHF 9,3 millions <sup>(b)</sup>
De l'AGO 2021 à l'AGO 2022	CHF 9,7 millions <sup>(b)</sup>
De l'AGO 2022 à l'AGO 2023	CHF 9,7 millions <sup>(b)</sup>

<sup>(a)</sup> Pour plus de détails, veuillez vous référer au Rapport de rémunération de l'exercice en question.

<sup>(b)</sup> A partir de 2019, les actions sont valorisées à la valeur du marché.

Alors que l'évolution des montants ci-dessus est influencée par les modifications de la structure des Comités et le nombre des membres du Conseil d'administration, le développement des coûts témoigne de la relative stabilité des honoraires et indemnités des membres du Conseil d'administration depuis 2006.

Le budget de CHF 10 millions pour 2022 (approuvé par l'Assemblée générale ordinaire 2022) et le budget de CHF 10,5 millions proposé pour 2023 sont conformes aux budgets de rémunération sur cinq ans soumis à approbation et à l'historique des rémunérations.

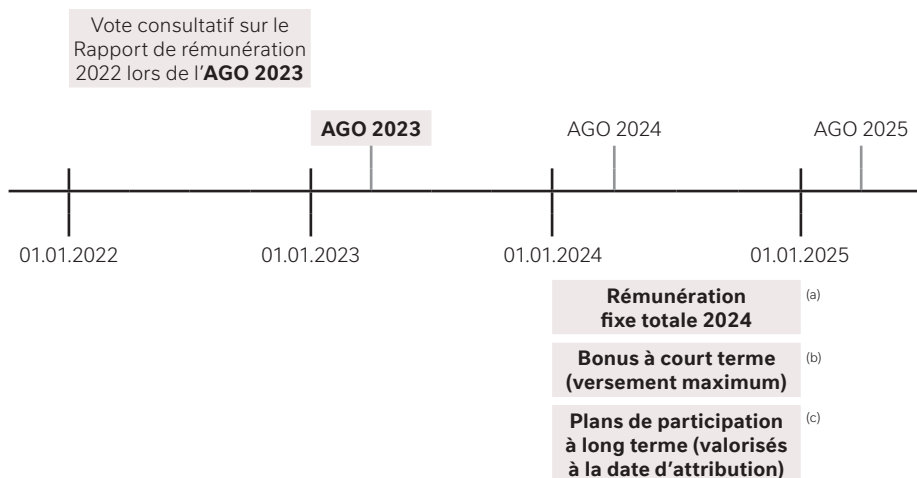
## 2. Rémunération de la Direction du Groupe (point 5.2 de l'ordre du jour)

### Proposition

Approbation, de manière prospective, pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 31 décembre 2024, d'une **rémunération totale maximale pour les 16 membres de la Direction du Groupe, y compris l'Administrateur délégué, de CHF 72 millions**, dont environ CHF 18 millions à titre de salaire de base, CHF 23,5 millions pour le bonus à court terme (calculé sur la base d'une réalisation maximale de tous les objectifs), CHF 19,5 millions pour les plans de participation à long terme (sur la base de la valeur du marché au moment de l'attribution), CHF 5,0 millions pour les futures prestations de prévoyance et CHF 6,0 millions pour les cotisations de sécurité sociale, indemnités diverses et dépenses imprévues

### Explication

Calendrier:



- (a) Salaire de base annuel, prévoyance et indemnités diverses
- (b) Bonus à court terme basé sur la performance 2024
- (c) Plans de participation à long terme attribués en 2024



La rémunération 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). Tant la part fixe que la part variable de la rémunération sont déterminées en fonction de la performance individuelle et collective.

La rémunération accordée aux membres de la Direction du Groupe est alignée sur la stratégie à long terme de la Société et les intérêts des actionnaires. Le bonus à court terme est déterminé par le degré de réalisation de plusieurs objectifs opérationnels annuels. Les plans de participation à long terme prennent la forme d'instruments basés sur les actions, garantissant ainsi l'alignement sur les intérêts des actionnaires.

Le Conseil d'administration évalue les propositions de rémunération selon les principes d'évaluation appliqués et indiqués dans le Rapport de rémunération. Les prestations conditionnelles sont évaluées à la date d'attribution, le cas échéant au moyen de modèles de valorisation communément acceptés pour déterminer la juste valeur à la date d'attribution.

## **Plans de participation du Groupe**

### *Bonus à court terme*

Le bonus à court terme est exprimé en pourcentage du salaire de base annuel.

Les objectifs sont les suivants:

– Administrateur délégué (CEO)	150%
– Directeurs généraux	100%
– Directeurs généraux adjoints	80%

En ce qui concerne l'objectif de l'Administrateur délégué (CEO) et du CFO, 85% des objectifs est lié à la performance du groupe Nestlé et 15% à des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Pour les autres membres de la Direction du Groupe, les objectifs sont fixés comme suit: pour les responsables de Fonction, 50% est lié à des objectifs de la fonction concernée, 35% à la performance du Groupe et 15% à des objectifs ESG; pour les responsables de Zone ou d'Affaires gérées sur un plan global, 60% est lié à la performance des affaires dont ils sont directement responsables, 25% à la performance du Groupe et 15% à des objectifs ESG. Si un membre de la Direction du Groupe atteint la totalité de ses objectifs, le bonus versé correspondra au montant fixé comme objectif indiqué ci-dessus. Si un ou plusieurs objectifs ne sont pas atteints, le bonus est réduit. Il n'existe pas de bonus minimum garanti. Par ailleurs, le bonus peut atteindre au maximum 130% de l'objectif. Une surperformance des membres de la Direction du Groupe peut donc être récompensée par un montant supérieur à l'objectif cible, mais qui ne dépassera en aucun cas le plafond fixé à 130%.

Tous les objectifs sont fixés au début de chaque année par le Conseil d'administration en conformité avec la stratégie de la Société. La performance du groupe Nestlé est déterminée par le Conseil d'administration et repose sur des objectifs opérationnels mesurables, principalement la croissance, le bénéfice, ainsi que l'utilisation efficace du capital. D'autres objectifs quantitatifs et qualitatifs additionnels utilisés pour évaluer la performance du groupe Nestlé sont liés à la stratégie de Nestlé. Le degré de réalisation des objectifs globaux du Groupe est fixé par le Conseil d'administration.

Les objectifs liés à la performance des affaires et aux fonctions sont déterminés par l'Administrateur délégué (CEO) 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, selon la fonction assumée. Le montant correspondant à verser effectivement est approuvé par le Comité de rémunération.

Les membres de la Direction du Groupe peuvent choisir de percevoir tout ou partie de leur bonus à court terme sous la forme d'actions Nestlé S.A.<sup>(\*)</sup>, qui sont bloquées pendant une période de trois ans. L'Administrateur délégué (CEO) doit recevoir au moins 50% de son bonus en actions.

#### *Plans de participation à long terme*

Les membres de la Direction du Groupe peuvent participer à des plans de participation à long terme sous forme d'unités d'actions liées à la performance («Performance Share Units», ci-après PSU) dans le cadre du «Performance Share Unit Plan» (PSUP). Les valeurs d'attribution cibles, exprimées en pourcentage du salaire de base annuel, sont les suivantes:

- |   |      |
|---|------|
| – Administrateur délégué (CEO)                        | 150% |
| – Directeurs généraux et Directeurs généraux adjoints | 100% |

Le PSUP offre des titres donnant aux participants le droit de recevoir des actions Nestlé S.A.<sup>(\*)</sup> à la fin de la période de vesting de trois ans qui suit leur octroi. La valeur des PSU au moment du vesting est déterminée par le niveau atteint par les quatre mesures de performance du PSUP, qui sont:

- 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;
- la rentabilité du capital investi (ROIC);
- la réduction du taux d'émission de gaz à effet de serre.

Le niveau de vesting potentiel du PSUP est compris entre 0% et le plafond de 200% de l'octroi initial de PSU, ce qui permet un alignement avec la stratégie à long terme et les intérêts des actionnaires.

Pour les membres de la Direction du Groupe, les actions Nestlé S.A.<sup>(\*)</sup> perçues sont soumises, en plus de la période de vesting de trois ans, à une période de blocage supplémentaire de deux ans, durant laquelle ils ne peuvent pas disposer de leurs actions.

(\*) ou American Depositary Receipts

## **Autres plans de participation**

Pour le responsable de Nestlé Health Science, les valeurs d'attribution cibles de la participation à long terme sont les mêmes que celles indiquées ci-dessus, mais sont divisées entre le PSUP (30% de la valeur d'attribution) et le plan de participation à long terme propre à Nestlé Health Science (70% de la valeur d'attribution). Nestlé Health Science a un «Phantom Share Unit Plan» basé sur le développement à long terme de cette activité, avec une période de vesting de trois ans et une valeur plafonnée à deux fois le prix de l'unité lors de l'attribution.

Le responsable de la Zone North America participe également aux plans US de participation à court terme et long terme de Nestlé, à hauteur de 75% de la valeur totale lui étant octroyée. Le plan US de participation à court terme de Nestlé est plafonné à 150% de l'objectif basé sur la performance. Le plan US de participation à long terme, qui a une valeur cible de 250%, est un «Phantom Share Unit Plan» basé sur les résultats à long terme de Nestlé S.A. Le niveau de vesting et les mesures de performance de ces «US Performance Share Units» (US PSUs) sont les mêmes que ceux pour le PSUP mentionné à la page 10. Les US PSUs ont une période de vesting de trois ans et sont réglées en espèces suivant le troisième anniversaire de la date de leur octroi. Ces conditions reflètent la dynamique de notre plus grand marché et sont comparables aux conditions applicables aux employés occupant des postes similaires aux Etats-Unis.

## **Prestations de prévoyance**

Les membres de la Direction du Groupe sont affiliés au Fonds de Pensions Nestlé en Suisse, comme tous les autres collaborateurs basés en Suisse. Les responsables de la Zone North America et de la Zone Greater China sont également affiliés aux fonds de pension locaux, la Chief Communications Officer est affiliée au fonds de pension US. Les contributions de l'employeur pour les futures prestations de prévoyance sont comprises dans le montant de la rémunération. En outre, si le salaire de base annuel dépasse le plafond fixé par la Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle, la part excédentaire est couverte directement par la Société.

## **Indemnités diverses**

Il s'agit essentiellement d'une indemnité véhicule, de prestations versées pour les années de service conformément à la politique de la Société, de participations aux primes d'assurance-maladie et bilans périodiques de santé ainsi qu'à des services de sécurité personnelle. Les membres de la Direction du Groupe transférés d'autres sites Nestlé vers la Suisse sont en droit de percevoir certaines indemnités, conformément à et dans les limites de la «Nestlé Corporate Expatriation Policy», qui peuvent inclure une assurance-maladie internationale payée par la Société. Les responsables de la Zone North America et de la Zone Greater China reçoivent une indemnité de logement et de planification financière, le responsable de la Zone North America reçoit également certaines prestations supplémentaires, y compris des contributions à une assurance-vie et d'autres prestations offertes aux employés ayant des postes similaires aux Etats-Unis.

## Versement maximal

**La proposition de rémunération faite par le Conseil d'administration aux actionnaires reflète le versement maximal possible du bonus. Le montant maximal de CHF 72 millions proposé à l'Assemblée générale ordinaire 2023 augmente par rapport au montant maximal approuvé pour 2023 par les actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire 2022, reflétant l'augmentation de la taille de la Direction du Groupe.**

Les plans détaillés pour 2024 ne sont pas encore disponibles actuellement. Le montant maximal possible susceptible d'être versé exigerait une performance fort exceptionnelle.

Evolution sur cinq ans de la rémunération de la Direction du Groupe (y compris les contributions pour les futures prestations de prévoyance et cotisations de sécurité sociale de la Société):

		Réalisation des objectifs du Groupe Nestlé <sup>(a)</sup>
2018	CHF 47,7 millions	113.2%
2019	CHF 47,6 millions <sup>(b)</sup>	117.0%
2020	CHF 49,4 millions <sup>(b)</sup>	113.0%
2021	CHF 50,6 millions <sup>(b)</sup>	111.0%
2022	CHF 60,2 millions <sup>(b)</sup>	102.7%

<sup>(a)</sup> Pour 2018, base pour déterminer 100% du bonus de l'Administrateur délégué (CEO) et entre 30% et 50% du bonus des autres membres de la Direction du Groupe. Pour 2019 et 2020, base pour déterminer 100% du bonus de l'Administrateur délégué (CEO) et du CFO, et entre 40% et 50% du bonus des autres membres de la Direction du Groupe. A partir de 2021, base pour déterminer 85% du bonus de l'Administrateur délégué (CEO) et du CFO et entre 25% et 35% du bonus des autres membres de la Direction du Groupe.

<sup>(b)</sup> A partir de 2019, les actions perçues dans le cadre du bonus à court terme sont valorisées à la valeur du marché.

L'augmentation de la rémunération totale de la Direction du Groupe Nestlé est due à l'augmentation de la taille de la Direction du Groupe.

Le budget de CHF 68 millions pour 2023 (approuvé par l'Assemblée générale ordinaire 2022) et la proposition d'un budget de CHF 72 millions pour 2024 prennent en compte certaines incertitudes, telle la réalisation du versement maximum du bonus possible.

