



Nestlé

Good food, Good life

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2021

Rapport de rémunération 2021

Statuts de Nestlé S.A.

**Modifiés
par l'Assemblée générale ordinaire
du 15 avril 2021**

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2021



Situation au 31 décembre 2021

3	1. Structure du Groupe et actionnariat	25	5. Rémunération, participations et prêts
	1.1 Structure du Groupe		
	1.2 Actionnaires importants		
	1.3 Participations croisées		
4	2. Structure du capital	26	6. Droits de participation des actionnaires
	2.1 Capital		6.1 Limitation et représentation des droits de vote
	2.2 Capital conditionnel		6.2 Quorums exigés par les statuts
	2.3 Modifications du capital		6.3 Convocation de l'Assemblée générale
	2.4 Actions et bons de participation		6.4 Inscription de points à l'ordre du jour
	2.5 Bons de jouissance		6.5 Inscriptions au registre des actions
	2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des nommées		
	2.7 Obligations convertibles et options		
6	3. Conseil d'administration ⁽¹⁾	27	7. Prises de contrôle et mesures de défense
	3.1 Membres du Conseil d'administration		7.1 Obligation de présenter une offre
	3.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions		7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle
	3.3 Mandats en dehors de Nestlé		
	3.4 Elections et durée des mandats	28	8. Organe de révision
	3.5 Organisation interne		8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable
	3.6 Définition des domaines de compétence		8.2 Honoraires des réviseurs
	3.7 Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction du Groupe ⁽²⁾		8.3 Honoraires supplémentaires
			8.4 Instruments d'information relatifs à l'organe de révision
21	4. Direction du Groupe ⁽²⁾	29	9. Politique d'information
	4.1 Membres de la Direction du Groupe	30	10. Périodes de clôture
	4.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions	31	Organisation générale de Nestlé S.A.
	4.3 Mandats en dehors de Nestlé	33	Rapport de rémunération 2021
	4.4 Contrats de management	55	Statuts de Nestlé S.A.

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

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

Structure du Groupe et actionnariat

Remarques préliminaires

Le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2021 de Nestlé est conforme à la Directive de SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise. 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 2021.

Afin d'éviter la duplication d'informations, il est fait référence dans certaines sections à d'autres rapports, à savoir le Rapport annuel 2021, les Rapports financiers 2021 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 55) ou sur le site: www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles.

Les Comptes consolidés du groupe Nestlé 2021 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 68 du Rapport annuel 2021.

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 31 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 2021, page 87).

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. sont cotées à SIX Swiss Exchange en Suisse (code ISIN: CH0038863350). Au 31 décembre 2021, la capitalisation boursière de Nestlé S.A. s'élevait à CHF 351 682 442 600. Pour plus d'informations, veuillez vous référer à la page 73 du Rapport annuel 2021 et consulter notre site Internet www.nestle.com/investors.

Vous trouverez la liste des sociétés du groupe Nestlé cotées en Bourse à la page 154 des Comptes consolidés du groupe Nestlé 2021 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 entreprises associées à la page 152 des Comptes consolidés du groupe Nestlé 2021 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 28 décembre 2021 détenir, directement ou indirectement, 4,998% 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. 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 2021.

En 2021, la Société a publié sur la plateforme de publication électronique de SIX Swiss Exchange six 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 deux 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.ser-ag.com/en/resources/notifications-market-participants/significant-shareholders.html#.

Concernant les nomines, Chase Nominees Ltd, Londres, était inscrite au registre des actions en tant que nominee N (voir le point 2.6.3 ci-après) détentrice de 314 095 057 actions, soit 11,16% des actions de la Société au 31 décembre 2021. A la même date, Citibank N.A., Londres, en tant que dépositaire des actions représentées par des American Depository Receipts, était inscrite au registre des actions comme détentrice de 208 925 492 actions, soit 7,42% des actions de la Société. Toujours au 31 décembre 2021, Nortrust Nominees Ltd, Londres, était inscrite au registre des actions en tant que nominee N détentrice de 118 776 116 actions de la Société, ce qui représente 4,22% 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 281 500 000. 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 3,55% 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. 3bis des statuts de Nestlé S.A. (*)

2.3 Modifications du capital

Le capital-actions a été réduit trois 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, et du programme de rachat d'actions à hauteur de CHF 20 milliards lancé le 3 janvier 2020 et a pris fin le 30 décembre 2021. Les annulations d'actions qui en ont résulté ont été approuvées lors des Assemblées générales 2019, 2020 et 2021.

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.

Le 23 avril 2020, l'Assemblée générale a décidé d'annuler 95 000 000 actions, entraînant une réduction du capital-actions à CHF 288 100 000.

Le 15 avril 2021, l'Assemblée générale a décidé d'annuler 66 000 000 actions, entraînant une réduction du capital-actions à CHF 281 500 000 actuellement.

(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 55 et sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles

Pour la répartition du capital («capitaux propres») pour 2021, 2020 et 2019, veuillez consulter l'état des mouvements des capitaux propres consolidés figurant dans les Comptes consolidés du groupe Nestlé 2021, page 75, et 2020, page 73 (www.nestle.com/sites/default/files/2022-02/2021-financial-statements-fr.pdf).

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 2 815 000 000 au 31 décembre 2021.

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 nomines

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 nomines 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 nominee (art. 5 al. 7 des statuts). La limitation à l'inscription prévue 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 nomines, 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 nomines établit des règles pour leur inscription au registre des actions en tant qu'actionnaires.

Il autorise l'inscription de:

- nomines 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 nominee 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 nomines N doivent être exercés conformément aux instructions de vote communiquées par les propriétaires économiques. Aux fins de vote, la participation d'un nominee N, ou de nomines 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 nomines inscrits au registre des actions;
- nomines 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 nomines à dépasser la limite de 5% et à être inscrits en tant que nomines 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 2021, 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.

Conseil d'administration

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 ^(a)	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 ^{(c) (d)}	1954	HEC, diplôme de droit et Ecole Nationale d'Administration (ENA)	Ancien Président-Directeur général d'AXA Ministère des Finances français
4	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
5	Pablo Isla	1964	Diplôme de droit	Avocat, ancien avocat de l'Etat, Gouvernement espagnol Banque, Banco Popular España
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	Kasper B. Rorsted	1962	Diplôme de gestion d'entreprise	CEO, ancien Directeur général de Henkel, Compaq/Hewlett Packard
10	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 et de WeWork
11	Dick Boer	1957	Diplôme de gestion d'entreprise	Ancien Président et CEO d'Ahold Delhaize NV
12	Dinesh Paliwal	1957	Diplôme d'ingénierie, de sciences appliquées et de gestion d'entreprise	Associé KKR & Co. Inc. Ancien Président et CEO de Harman International Ancien Président d'ABB Ltd.
13	Hanne Jimenez de Mora	1960	Diplôme de gestion d'entreprise	Ancienne associée, McKinsey & Company
14	Lindiwe M. Sibanda	1963	Diplôme de sciences agricoles, physiologie animale et nutrition	Directrice, présidente et conseillère politique pour l'agriculture et les systèmes alimentaires

(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

(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 ^(b)
Président de Nestlé S.A. Roche SA L'Oréal S.A.	Aliments et boissons	FMCG/CEO	Belgique/Suisse	10 avril 2008	2022
Administrateur délégué de Nestlé S.A.	Aliments et boissons	Administrateur délégué	Allemagne/ Etats-Unis	6 avril 2017	2022
Stellantis N.V.	Assurance et finance	Assurance/CEO	France	19 avril 2012	2022
Vice-Président de Swiss Re AG Kühne + Nagel International SA	Finance	Gestion financière/CFO	Suisse	16 avril 2015	2022
Président exécutif d'Inditex	Commerce de détail	Finance/Droit/FMCG/ CEO	Espagne	7 avril 2018	2022
Icosavax, Sun World, 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/ Développement durable	Etats-Unis	14 avril 2011	2022
Haier Electronics Group Co. Ltd.	Soins personnels et nutrition	FMCG/Développement durable	Chine	11 avril 2013	2022
Logitech SA PolyPeptide Group AG	Sciences	Scientifique	Suisse	16 avril 2015	2022
CEO d'adidas AG Siemens AG	Commerce de détail Technologie	Systèmes d'information/FMCG/ CEO	Danemark	7 avril 2018	2022
Cigna Corporation KKR Acquisition Holdings I Corp.	Finance, Soins personnels, Commerce de détail alimentaire, Pétrole et gaz	Gestion financière/ FMCG/CFO	Etats-Unis	7 avril 2018	2022
Royal Dutch Shell, plc Président, G-Star RAW CV SHV Holdings N.V.	Commerce de détail alimentaire, Numérique	FMCG/CEO	Pays-Bas	11 avril 2019	2022
Raytheon Company	Technologie, Numérique	Systèmes d'information/CEO/ Développement durable	Etats-Unis/Inde	11 avril 2019	2022
Co-fondatrice a-connect group AB Volvo Microcaps AG	Conseil en gestion	Service à la clientèle/ Stratégie d'entreprise/ Développement durable	Suisse	23 avril 2020	2022
Professeure, Université de Pretoria, Afrique du Sud, Linds Agriculture Services Pvt Ltd.	Nutrition, services pour l'agriculture et développement rural, Sciences animales	Politiques publiques/ Développement durable/Universités	Zimbabwe	15 avril 2021	2022

(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. Cela permet de garantir une diversité cognitive appropriée et de soutenir la planification continue de la succession pour le Conseil d'administration dans son ensemble et pour ses différents Comités.

Le Comité de nomination 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, de la politique, du développement durable 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, l'origine ethnique, 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, 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 s'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 comme 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 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 soumis à une limite de douze ans de mandats cumulés. Conformément au Règlement d'organisation du Conseil d'administration de Nestlé^(a), 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

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 International Council.

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. Depuis janvier 2017, Mark Schneider est Administrateur délégué (CEO) de Nestlé S.A. En avril 2017, il est élu membre du Conseil d'administration de Nestlé S.A.



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.



Henri de Castries siège au Conseil d'administration de Stellantis N.V. et est président de l'Institut Montaigne.

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.

(*) 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 37 et www.nestle.com/investors/corporate-governance/former-members-board-of-directors.

Pablo Isla

De 1988 à 1991, Pablo Isla est avocat de l'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 Telefonica S.A.



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.

De 2014 à 2019, elle a occupé le poste de directrice non exécutive indépendante de la société mondiale d'emballage Amcor Limited.

Eva Cheng siège actuellement en tant que membre indépendant non exécutif au Conseil de Haier Smart Home Co. Ltd, à Hong Kong (Chine). Elle est par ailleurs Présidente de Our Hong Kong Foundation, un groupe de réflexion sur les politiques publiques à Hong Kong.



Ann M. Veneman

Avocate de formation, Ann M. Veneman est Secrétaire du Département de l'Agriculture des Etats-Unis (USDA) de 2001 à 2005, avant d'occuper le poste de directrice générale du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) pendant cinq ans. Précédemment, sa carrière la conduit à pratiquer le droit et à exercer diverses fonctions au sein de l'USDA. Elle a également été Secrétaire du Département de l'Alimentation et de l'Agriculture de Californie pendant quatre ans. Elle siège actuellement au Conseil d'administration d'Icosavax, de Sun World, 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, Upside Foods, Perfect Day, TerraVesco, Ukko, et JUST Capital. 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.



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 Président émérite de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL).

De 1984 à 1992, il est membre de faculté auprès de la Brown University (Etats-Unis). 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 a été le Président de l'EPFL. Par ailleurs, Patrick Aebischer est le fondateur de quatre start-up: CytoTherapeutics Inc. (1989), Modex Therapeutics Inc. (1996), Amazentis SA (2007) et Vandria SA (2021).

Actuellement, il est membre du Conseil d'administration de Logitech International S.A. et de PolyPeptide Group AG.



Patrick Aebischer est également Président du Novartis Venture Fund et de Vandria SA.

Il est en outre associé senior de +ND Capital et membre du Conseil de fondation du Verbier Festival. Par ailleurs, il occupe le poste de Vice-Président de la fondation «Geneva Science and Diplomacy Anticipator» en Suisse.

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.

Par ailleurs, Kasper Rorsted est membre du Conseil d'administration de Siemens AG.



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. (Etats-Unis). Puis, de 2014 à 2017, elle assume les fonctions de CFO et Vice-Présidente senior de Baker Hughes LLC (Etats-Unis).

De mars 2020 à fin octobre 2020, elle occupe le poste de CFO chez WeWork (Etats-Unis).



Kimberly A. Ross est membre du Conseil d'administration de Cigna Corporation (Etats-Unis) et de KKR Acquisition Holdings I Corp. (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.

En mai 2020, il rejoint le Conseil d'administration de Royal Dutch Shell plc. Il est Président du conseil consultatif de G-Star RAW CV et du Rijksmuseum Fonds, aux Pays-Bas. Dick Boer est aussi Président 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

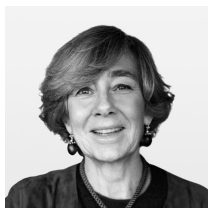
Dinesh Paliwal a passé 22 ans au sein du groupe ABB, basé en Suisse. Il a commencé sa carrière dans l'ingénierie mais a rapidement étendu ses fonctions pour inclure la gestion de la R&D et de la fabrication ainsi que des rôles régionaux de gestion des pertes et profits tout en résidant aux Etats-Unis, en Chine, en Inde, à Singapour, en Australie et en Suisse. Son dernier rôle au sein d'ABB a été celui de président et CEO d'ABB USA et de Global President de tous les marchés et de la technologie. En 2007, Dinesh Paliwal a intégré Harman International (Etats-Unis) en tant que Président et CEO. Après l'acquisition de Harman par Samsung en 2017, il est resté CEO jusqu'en avril 2020, quittant cette fonction pour assumer le rôle de Senior Advisor auprès du conseil d'administration et du CEO de Harman/Samsung.

De plus, Dinesh Paliwal siège au Conseil d'administration de Raytheon Technologies (suite à la fusion entre United Technologies and Raytheon Company) et est associé de KKR & Co. Inc. NY, Etats-Unis. Il est également membre du conseil d'administration de la Miami University, dans l'Ohio, aux Etats-Unis.



Hanne Jimenez de Mora

Hanne Jimenez de Mora a commencé sa carrière comme analyste de crédit à la banque DNB au Luxembourg, puis a occupé des postes de gestionnaire de marque et de contrôleuse chez Procter & Gamble en Suède et en Suisse. Elle a été associée de McKinsey & Company en Suisse jusqu'en 2002. Elle est co-fondatrice de a-connect (group) AG, une société de conseil en gestion globale basée à Zurich.



Hanne Jimenez de Mora est membre du Conseil d'administration de AB Volvo, en Suède, et est Présidente de Microcaps AG, en Suisse. Elle est également Vice-Présidente et membre du conseil de surveillance et de fondation de l'IMD Business School, en Suisse.

politique en Afrique et dans le monde, et fait entendre la voix des universités africaines dans la promotion de l'inclusion dans le développement de la recherche.

Lindiwe Majele Sibanda

Lindiwe Majele Sibanda est Professeure, spécialiste des sciences animales et agricultrice en activité. Elle est conseillère politique auprès de nombreux gouvernements africains et institutions mondiales. Elle est Directrice et Présidente de l'African Research Universities Alliance (ARUA) Centre of Excellence in Sustainable Food Systems, à l'Université de Pretoria, en Afrique du Sud. Lindiwe Majele Sibanda est membre du Conseil d'administration de One CGIAR System (Consortium des centres internationaux de recherche agricole) et Présidente du comité de nomination du Conseil d'administration de Worldveg. Elle est également membre actif de Champions 12.3, une initiative contribuant à la réalisation de l'Objectif de développement durable 12.3, qui s'emploie à accélérer les progrès en matière de réduction des pertes et des déchets alimentaires d'ici 2030. Lindiwe Majele Sibanda est membre associé du programme «Énergie, environnement et ressources» de Chatham House. Elle a également occupé des postes de direction dans diverses organisations, notamment en tant que Vice-Présidente chargée du soutien aux pays, des politiques et des partenariats pour l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA), ainsi que CEO et chef de mission du Réseau panafricain pour l'analyse des politiques sur l'alimentation, l'agriculture et les ressources naturelles (FANRPAN). Elle a reçu le prix 2021 RUFORUM Individuals Making Impact on Africa's Development Award pour avoir établi des liens entre le monde universitaire, la politique et le secteur privé, catalysé des engagements dans l'arène



3.3 Mandats en dehors de Nestlé

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

Les mandats suivants ne sont pas soumis à ces limitations:

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

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

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

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

3.4 Elections et durée des mandats

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

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

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

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

Le mandat d'un membre du Conseil d'administration expire au plus tard lors de l'Assemblée générale qui suit son 72^e anniversaire.

Les règles figurant dans les statuts 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	Comité de durabilité	Comité de contrôle
Paul Bulcke Président	• (Président)		•		
Ulf Mark Schneider Administrateur délégué	•				
Henri de Castries Vice-Président Lead Independent Director	•		• (Président)		•
Renato Fassbind	•				• (Président)
Pablo Isla	•	• (Président)			
Ann M. Veneman	•			• (Présidente)	
Eva Cheng			•		•
Patrick Aebischer		•			
Kasper B. Rorsted		•			
Kimberly A. Ross					•
Dick Boer		•		•	
Dinesh Paliwal			•		
Hanne Jimenez de Mora				•	
Lindiwe M. Sibanda				•	

3.5.2 Attributions et délimitation des compétences de chacun des Comités du Conseil d'administration ^(a)

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, de la Vice-Présidence, du 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. Il reçoit régulièrement des rapports sur la qualité, les cyberrisques ainsi que les questions juridiques et les litiges.

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 du Président et d'au moins trois membres non exécutifs du Conseil d'administration. Tous les membres sont indépendants (art. 19^{bis} al. 1 des statuts). Les membres du Comité de rémunération sont élus individuellement par l'Assemblée générale pour un mandat qui s'achève à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Les membres du Comité de rémunération dont le mandat arrive à échéance sont immédiatement rééligibles. Le Comité de rémunération définit le système et les

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

principes de rémunération des membres du Conseil d'administration et les soumet au Conseil pour approbation. Il contrôle et examine les principes de rémunération pour Nestlé S.A. et le groupe Nestlé. Il prépare les propositions du Conseil d'administration à soumettre pour approbation à l'Assemblée générale en lien avec la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe. De plus, il propose la rémunération du Président du Conseil et de l'Administrateur délégué, et 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

Le Comité de nomination compte un Président, qui est un 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 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 à 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.

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

Le Comité de nomination 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. 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 durabilité

Le Comité de durabilité nouvellement créé 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.

Le Comité de durabilité examine le programme de la Société en matière de développement durable. Il passe en revue les rapports, donne des conseils en ce qui concerne les mesures garantissant la durabilité de la Société au niveau économique, social et environnemental et contrôle également la performance de la Société à l'aune de certains indices externes de durabilité. Il examine le «Creating Shared Value and Sustainability Report» annuel. De plus, il discute périodiquement, d'une part, de la manière dont d'autres questions pertinentes non financières affectent la performance financière de la Société et, d'autre part, du lien entre sa stratégie à long terme et sa capacité à créer de la valeur partagée. Il examine la réponse de la Société au changement climatique et les rapports y afférents; il veille à ce que la Société applique la due diligence en matière de droits de l'Homme et rende compte de ses risques les plus graves dans ce domaine, et il passe en revue la gestion de la diversité et de l'inclusion au sein de la Société, ainsi que la santé et le bien-être des collaborateurs. Il se réunit au moins quatre fois par an et aussi souvent que nécessaire pour remplir ses missions. Il tient le Conseil d'administration informé des questions importantes qui affectent la durabilité du Groupe.

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 (EY) 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;
- 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 contrôles internes, la conformité, la fraude, la gestion des risques d’entreprise ainsi que l’évaluation annuelle du risque du Groupe.

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

Réunions tenues en 2021	Fréquence	Durée moyenne (heures)
Conseil d'administration de Nestlé S.A.	13 fois	2:35
Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	8 fois	1:55
Comité de rémunération	5 fois	1:20
Comité de nomination	6 fois	1:05
Comité de durabilité	4 fois	1:55
Comité de contrôle	4 fois	2:25

Membres du Conseil d'administration	Participation aux réunions du CA				
Paul Bulcke	13	Ann M. Veneman	13	Dick Boer	12
Ulf Mark Schneider	13	Eva Cheng	12	Dinesh Paliwal	13
Henri de Castries	13	Patrick Aebischer	13	Hanne Jimenez de Mora	13
Renato Fassbind	12	Kasper B. Rorsted	13	Lindiwe M. Sibanda	13
Pablo Isla	13	Kimberly A. Ross	13		

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'un des marchés du groupe Nestlé (en 2021, Nestlé en Suisse). Pendant la pandémie, le Conseil d'administration s'est réuni de manière virtuelle ou dans le cadre de réunions hybrides. Des réunions ad hoc et des rapports supplémentaires ont été introduits.

Le taux de présence moyen aux réunions du Conseil a été de 98% en 2021. A l'exception de certaines séances présidentielles ou à huis clos, tous les membres de la Direction du Groupe assistent à toutes 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, du Comité 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 2021.

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. 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. En 2021, le Conseil d'administration a créé un Comité de durabilité dédié à la suite de son processus d'auto-évaluation.

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 ⁽¹⁾

Le Conseil d'administration est l'organe de direction suprême de la Société. Il est responsable de la stratégie à long terme et de la supervision suprême du Groupe. Il supervise la durabilité 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 Vices-Présidents, des membres des Comités (à l'exception des membres du Comité de rémunération) et de leur Présidence 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, ainsi que la préparation de l'Assemblée générale et l'exécution des décisions de celle-ci;
- g) la notification du tribunal en cas de surendettement;
- h) l'examen et l'approbation:
 - de la stratégie à long terme et du budget annuel d'investissement du Groupe;
 - des opérations financières majeures;
 - de toute question d'importance en rapport avec la structure générale ou la politique financière, commerciale et industrielle de la Société ou du Groupe;
 - des principes de gouvernance d'entreprise de la Société;
 - de l'examen et de la décision de tout rapport soumis au Conseil d'administration;
 - de l'évaluation annuelle du risque du Groupe; et
 - des propositions de rémunération faites à l'Assemblée générale.

3.6.2 Membres de la 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.

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

(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

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 en immobilisations corporelles, 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. En raison de la pandémie, aucune visite du Conseil n'a été possible en 2020. En 2021, il s'est rendu en Suisse.

Le Président reçoit l'ordre du jour, 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 dirige la planification de la succession pour le Conseil d'administration.

Le Comité 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 «Creating Shared Value and Sustainability Report» annuel. Il supervise la réponse de la Société au changement climatique, ses programmes de défense des droits de l'Homme et sa gestion du capital humain. Les membres de la direction, en particulier l'Administrateur délégué, les Chefs des Affaires publiques et des Affaires juridiques, de la Gouvernance et de la Conformité, peuvent assister aux réunions.

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 une partie du temps, 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 Ernst & Young S.A. (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 centrale et de huit 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 (disponible sur www.nestle.com/materiality) 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 60 du Rapport annuel 2021.

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 des tiers. Le Group Compliance Report est également passé en revue par le Conseil d'administration.

Pour plus d'informations sur la gouvernance et la conformité du Groupe, veuillez consulter les pages 67 et 72 du Rapport annuel 2021.

4. Direction du Groupe

4.1 Membres de la Direction du Groupe (au 31 décembre 2021)

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
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) (inclut Finances et Contrôle, Fiscalité, Trésorerie, Investor Relations)
Magdi Batato	1959	Suisse	Diplôme d'ingénieur mécanicien et doctorat en thermodynamique DG: 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
Bernard Meunier	1960	Belgique	Diplôme d'économie DG: Unités d'affaires stratégiques, Marketing et Ventes
Grégory Behar	1969	Suisse	Diplôme d'ingénieur mécanicien et de gestion d'entreprise DG adjoint et CEO: Nestlé Health Science
Sanjay Bahadur	1959	Inde	Economie, sciences de gestion DG adjoint: Group Strategy and Business Development
David Rennie	1966	Royaume-Uni	Diplôme d'histoire et de politique DG adjoint: Marques de café de Nestlé

(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

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), du Conseil d'administration régional du Consumer Goods Forum en Amérique latine et de Froneri Lux Topco Sàrl, Luxembourg.

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 Cereal Partners Worldwide S.A., en Suisse.

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

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).

(*) 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 www.nestle.com/investors/corporate-governance/former-executive-board-members

De plus, il est président du Conseil d'administration de FoodDrinkEurope et membre 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 membre de l'Académie suisse des sciences techniques et depuis 2020, il est président de l'IDH, l'Initiative pour un commerce durable.

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 au Product Technology Centre de Kempththal. De 2003 à 2010, il occupe des postes à responsabilité croissante dans la R&D.



En 2010, il devient responsable du Product Technology Centre de York. De 2013 à 2017, Stefan Palzer est Innovation 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, membre des Conseils des universités de Hambourg et de Stuttgart et Vice-Président de la Swiss Food & Nutrition Valley.

Jusqu'en 2018, Stefan Palzer a été Président du Conseil de l'European Master in Food Technology. 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, Corporate Governance & Compliance. 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).



Bernard Meunier

Bernard Meunier a rejoint le groupe Nestlé en octobre 1985 en tant que chef de produit boissons chez Nestlé Belgilux en Belgique. En 1989, il se lance dans une carrière internationale avec une première étape au siège de Nestlé à Vevey au sein de l'unité d'affaires stratégiques Café & Boissons. Il occupe ensuite diverses fonctions, assumant avec succès des responsabilités dans les domaines du marketing, du commerce et de la direction générale, notamment en tant que Responsable de marché en Hongrie, dans la région Russie et Eurasie, dans la région ibérique et, de 2013 à 2021, en tant que Responsable de Nestlé Purina PetCare EMENA. Avec effet en mars 2021, Bernard Meunier 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.

En qualité de représentant de Nestlé, il partage la présidence de Cereal Partners Worldwide S.A., en Suisse.



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 depuis 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 siège au Conseil d'administration de Sonova AG (Suisse).

Il représente Nestlé S.A. aux Conseils d'administration de différentes entreprises au sein desquelles Nestlé S.A. détient des participations, notamment Seres Therapeutics Inc. (Etats-Unis), Axcella Health Inc. (Etats-Unis) et Amazentis SA (Suisse).

Sanjay Bahadur

Sanjay Bahadur rejoint Nestlé en juin 1982 en tant qu'apprenti en management en Inde, avant d'être promu analyste financier et comptable de gestion. En 1991, il rejoint Nestlé en Suisse en tant que contrôleur des opérations.

De 1994 à 2008, il assure les fonctions de Chief Financial Officer à Hong Kong, en Turquie et pour la Région Chine.

En 2008, Sanjay Bahadur est transféré au siège de Nestlé à Vevey, en Suisse, en tant que responsable Acquisitions et développement commercial.

En janvier 2020, il est nommé Directeur général adjoint de Nestlé S.A., en charge de Group Strategy and Business Development.

En qualité de représentant de Nestlé, Sanjay Bahadur est membre du Conseil d'administration de Froneri Lux Topco Sàrl, Luxembourg.

Sanjay Bahadur est membre du conseil consultatif de l'Imperial College Business School, à Londres, au Royaume-Uni.



David Rennie

David Rennie rejoint le groupe Nestlé en 2005 en tant que Directeur Marketing pour la Confiserie Nestlé au Royaume-Uni et en Irlande, après avoir travaillé chez Procter and Gamble, où il a occupé un certain nombre de postes de direction au niveau local, régional et mondial pendant seize ans, de 1989 à 2005. De 2009 à 2012, David Rennie est Directeur général de la Confiserie Nestlé au Royaume-Uni et en Irlande, et de 2012 à 2014, il occupe le



poste de Vice-Président, Directeur régional zone Europe de Nestlé S.A.

Au cours de la période 2014 à 2018, il occupe la fonction de Vice-Président senior, Europe, de SC Johnson.

En 2018, David Rennie est nommé Vice-Président senior, Chef de l'Unité d'affaires stratégiques Boissons, Nestlé S.A.

En janvier 2020, David Rennie est nommé Directeur général adjoint, Responsable des marques de café Nestlé et, à compter de mars 2021, il est nommé au Conseil d'administration de Nestlé S.A. en tant que Directeur général adjoint, Responsable du secteur d'activité des marques de café de Nestlé et Président de Nespresso.

4.3 Mandats en dehors de Nestlé

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

Les mandats suivants ne sont pas soumis à ces limitations:

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

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

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

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

4.4 Contrats de management

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

5. Rémunération, participations et prêts

Veillez vous reporter au Rapport de rémunération 2021, page 33.

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 requièrent 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 de points 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 point 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

EY a été nommée pour la première fois le 23 avril 2020 en tant qu'organe de révision de Nestlé S.A. Le 15 avril 2021, EY a été nommée organe de révision de Nestlé S.A. pour les Comptes consolidés du groupe Nestlé pour un mandat d'un an.

Le rapport d'audit est signé conjointement par deux réviseurs associés de EY pour le compte de EY. Mme Jeanne Boillet a signé pour la première fois en 2020, en qualité de réviseuse responsable, les Comptes annuels de Nestlé S.A. et les Comptes consolidés du groupe Nestlé. Un nouveau réviseur responsable est désigné tous les sept ans, conformément au droit suisse.

8.2 Honoraires des réviseurs

Le montant des honoraires payés à EY en sa qualité d'organe de révision du Groupe pour 2021 s'élève à CHF 31,2 millions.

8.3 Honoraires supplémentaires

Le montant des honoraires relatifs aux services additionnels payés à EY s'élève à CHF 8,8 millions, dont CHF 5,2 millions pour la prestation de services fiscaux, CHF 1,8 million pour le conseil en informatique, CHF 0,8 million pour des services de fusions et cessions, et CHF 1,0 million pour divers services sans rapport avec l'audit.

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

EY 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 2021, EY a participé à quatre réunions du Comité de contrôle, y compris des séances auxquelles la Direction du Groupe n'a pas assisté.

Le Comité de contrôle évalue l'efficacité du travail effectué par l'organe de vérification conformément au droit suisse, en s'appuyant sur sa 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 EY ont convenu de directives claires concernant les services sans rapport avec l'audit que EY est autorisée à fournir. 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 d'EY en tant qu'organe de vérification du Groupe. EY contrôle son indépendance tout au long de l'année et la confirme annuellement auprès du Comité de contrôle.

9. Politique d'information

Relations avec les investisseurs – principes

Nestlé s'engage à mener une politique d'information ouverte et 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 «Creating Shared Value and Sustainability Report».

Nestlé publie ses rapports financiers sur une base annuelle et semestrielle, ainsi que son chiffre d'affaires des trois premiers mois 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 virtuelles et en personne, 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) 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 73 du Rapport annuel 2021 et sur la page web consacrée aux manifestations IR (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

Périodes de clôture

10. Périodes de clôture

La politique de Nestlé en matière d'informations confidentielles prévoit les périodes de clôture suivantes, pendant lesquelles le négoce des actions Nestlé S.A. et des autres titres Nestlé n'est pas autorisé: du 1er janvier jusqu'au jour de négoce de l'annonce publique des résultats annuels; du 1er avril jusqu'au jour de négoce de l'annonce publique des chiffres d'affaires du groupe Nestlé pour les trois premiers mois; du 1er juillet jusqu'au jour de négoce de l'annonce publique des résultats semestriels; et du 1er octobre jusqu'au jour de négoce de l'annonce publique des chiffres d'affaires pour les 9 premiers mois. Les périodes de clôture concernent les membres du Conseil d'administration et de la Direction de Nestlé S.A., ainsi que les employés concernés des départements du siège social qui ont accès à des informations confidentielles liées à la préparation et à la communication des états financiers annuels et intermédiaires. En outre, elles s'appliquent aux employés concernés des activités gérées au niveau mondial et des marchés clés du groupe Nestlé qui ont accès à ces informations. Aucune exemption n'est accordée.

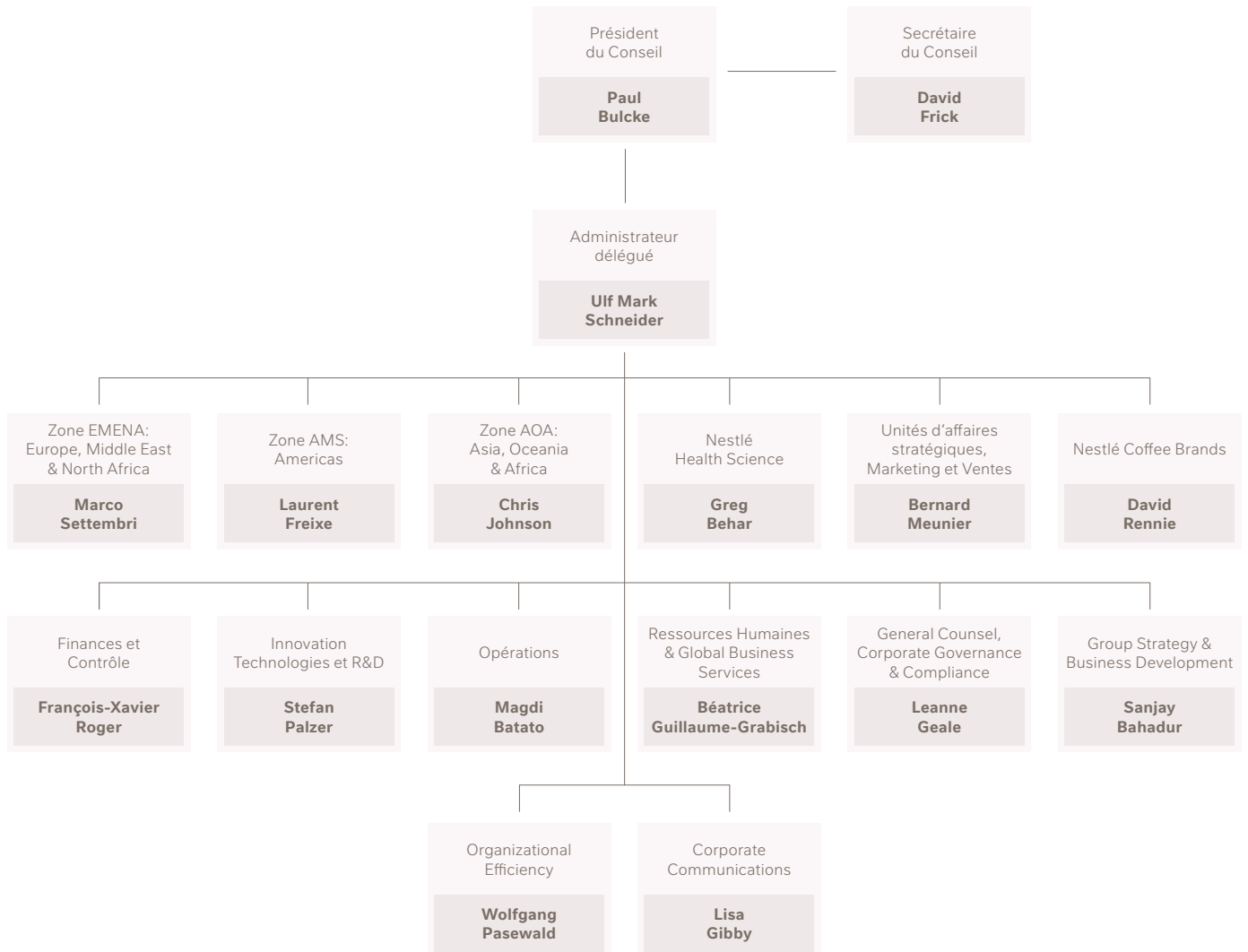
Organisation générale de Nestlé S.A.

31 décembre 2021

Direction du Groupe

Ulf Mark Schneider
 Laurent Freixe
 Chris Johnson
 Marco Settembri
 François-Xavier Roger
 Magdi Batato
 Stefan Palzer

Béatrice Guillaume-Grabisch
 Leanne Geale
 Bernard Meunier
 Greg Behar
 Sanjay Bahadur
 David Rennie



Rapport de rémunération 2021



Rapport de rémunération 2021

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 à long terme.

Ce Rapport de rémunération sera soumis au vote consultatif des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2022.

Lors de l'Assemblée générale 2021, 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 à partir de 2021: des indicateurs KPI basés sur les critères ESG (environnement, société et gouvernance) sont intégrés dans le calcul du bonus à court terme de la Direction du Groupe.

Gouvernance

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

Au 31 décembre 2021, 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 ^(a)
Membres non exécutifs du Conseil d'administration	Comité de rémunération	Conseil d'administration ^(b)
Membres de la Direction du Groupe	Administrateur délégué, avec le Président	Comité de rémunération ^(c)

(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 2021, le CR était composé comme suit:

Président	Membres
Pablo Isla	Patrick Aebischer
	Dick Boer
	Kasper B. Rorsted

Les attributions et la délimitation des compétences du CR sont présentées à la page 14 du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2021.

(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 55 et sur 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^{bis} al. 1 des statuts de Nestlé, l'Assemblée générale approuve annuellement les propositions du Conseil d'administration relatives au montant global maximal de la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire suivante ^(a).

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

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

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

Principes

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

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

Rémunérations accordées en 2021 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 ^(a):

	Président	Membres
Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	CHF 300 000	CHF 200 000
Comité de rémunération	CHF 150 000	CHF 70 000
Comité de nomination	CHF 150 000	CHF 70 000
Comité 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 2021

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

Les rémunérations et indemnités forfaitaires mentionnées plus haut couvrent la période entre l'Assemblée générale 2021 et l'Assemblée générale 2022. Elles sont versées en deux fois à terme échu. La rémunération des membres du Conseil d'administration et des Comités est versée pour 50% en espèces et pour 50% en actions Nestlé S.A., ces dernières étant soumises à une période de blocage de trois ans. La période de blocage reste applicable en cas de fin du mandat.

Le nombre d'actions Nestlé S.A. est déterminé sur la base du cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende lors de l'exercice fiscal concerné.

Ursula Burns ne s'est pas portée candidate à réélection lors de l'Assemblée générale du 15 avril 2021 et a quitté le Conseil d'administration.

Montant de la rémunération 2021

Lors de l'Assemblée générale du 15 avril 2021, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 10 millions pour le Conseil d'administration, pour la période entre l'Assemblée générale 2021 et l'Assemblée générale 2022. Le montant global effectif de la rémunération pour cette période, cotisations de sécurité sociale comprises, s'est élevé à CHF 9 704 954.

Résumé de la rémunération 2021**

	Espèces en CHF ^(a)	Valeur de marché des actions en CHF ^(b)	Total espèces & actions	Cotisations de sécurité sociale & honoraires additionnels ^(c)	Rémunération totale
Paul Bulcke, Président	—	3 500 000	3 500 000	28 680	3 528 680
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué ^(d)	—	—	—	—	—
Henri de Castries, Vice-Président, Lead Independent Director	380 000	365 000	745 000	28 680	773 680
Renato Fassbind	330 000	315 000	645 000	28 680	673 680
Ann M. Veneman	330 000	315 000	645 000	25 000	670 000
Eva Cheng	240 000	225 000	465 000	21 285	486 285
Patrick Aebischer	190 000	175 000	365 000	42 695	407 695
Kasper B. Rorsted	190 000	175 000	365 000	—	365 000
Pablo Isla	330 000	315 000	645 000	28 680	673 680
Kimberly A. Ross	205 000	190 000	395 000	—	395 000
Dick Boer	225 000	210 000	435 000	—	435 000
Dinesh Paliwal	190 000	175 000	365 000	19 755	384 755
Hanne Jimenez de Mora	190 000	175 000	365 000	19 755	384 755
Lindiwe M. Sibanda	190 000	175 000	365 000	19 755	384 755
Total pour 2021	2 990 000	6 310 000	9 300 000	262 965	9 562 965

** Le tableau ci-dessus présente la rémunération annuelle, 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) Le Conseil d'administration est payé à terme échu (25% en octobre 2021 et 75% en avril 2022). Les actions Nestlé S.A., équivalent à 50% de la rémunération annuelle, seront livrées à la fin de l'année du Conseil. Ces actions seront évaluées au cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende 2022. Les actions, résultant de cette attribution seront déclarées dans le rapport de rémunération 2022. En 2021 51 331 actions ont été livrées.
- (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 141 989 en 2021. Pour plus de détails sur les honoraires additionnels, se référer à la page 41.
- (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 l'organe de révision. 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.

Audité (*) Résumé de la rémunération 2020 **

	Espèces en CHF ^(a)	Valeur de marché des actions en CHF ^(b)	Total espèces & actions	Cotisations de sécurité sociale & honoraires additionnels ^(c)	Rémunération totale
Paul Bulcke, Président	600 000	2 900 000	3 500 000	28 440	3 528 440
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué ^(d)	—	—	—	—	—
Henri de Castries, Vice-Président, Lead Independent Director	380 000	365 000	745 000	28 440	773 440
Renato Fassbind	330 000	315 000	645 000	28 440	673 440
Ann M. Veneman	190 000	175 000	365 000	25 000	390 000
Eva Cheng	240 000	225 000	465 000	21 186	486 186
Patrick Aebischer	190 000	175 000	365 000	42 613	407 613
Ursula M. Burns	190 000	175 000	365 000	19 674	384 674
Kasper B. Rorsted	155 000	140 000	295 000	15 763	310 763
Pablo Isla	330 000	315 000	645 000	28 440	673 440
Kimberly A. Ross	205 000	190 000	395 000	—	395 000
Dick Boer	190 000	175 000	365 000	19 674	384 674
Dinesh Paliwal	190 000	175 000	365 000	19 674	384 674
Hanne Jimenez de Mora	155 000	140 000	295 000	15 847	310 847
Total pour 2020	3 345 000	5 465 000	8 810 000	293 191	9 103 191

** Le tableau ci-dessus présente la rémunération annuelle, 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) A partir de 2020, le Conseil d'administration est payé à terme échu (25% en octobre 2020 et 75% en avril 2021). Les actions Nestlé S.A., équivalent à 50% de la rémunération annuelle, seront livrées à la fin de l'année du Conseil. Ces actions seront évaluées au cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende 2021.
- (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 147 792 en 2020. Pour plus de détails sur les honoraires additionnels, se référer à la page 41.
- (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 l'organe de révision. 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 non exécutif en exercice, a reçu des actions Nestlé S.A., ces dernières étant soumises à une période de blocage de trois ans. En plus de ses responsabilités en matière de gouvernance et de stratégie du Groupe, cette attribution reflète certaines fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe, y compris le soutien apporté à Nestlé Health Science à travers son Conseil consultatif stratégique, la responsabilité directe des intérêts de Nestlé dans L'Oréal, ainsi que la présidence du Nestlé Science & Technology Advisory Council. Paul Bulcke entretient des relations étroites avec des actionnaires, notamment dans le cadre de tables rondes de présidents à l'échelle mondiale. De plus, Paul Bulcke dialogue avec d'autres parties prenantes, notamment en tant que président du 2030 Water Resources Group (WRG), 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.

	2021	2020	
	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Rémunération en espèces	—		600 000
Actions bloquées (valeur de marché) ^(a)	3 500 000	27 236	2 900 000
Rémunération totale	3 500 000		3 500 000
Cotisations de sécurité sociale ^(b)	28 680		28 440
Rémunération totale	3 528 680		3 528 440

(a) Le président du Conseil d'administration est payé à terme échu. Les actions Nestlé S.A., équivalent à 100% de la rémunération annuelle, seront livrées à la fin de l'année du Conseil. Ces actions seront évaluées au cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende 2022. Les actions, résultant de cette attribution seront déclarées dans le rapport de rémunération 2022.

(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 127 932 en 2021 et de CHF 129 375 en 2020.

Détention d'actions par les membres non exécutifs du Conseil d'administration ou par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2021

	Nombre d'actions détenues ^(a)
Paul Bulcke, Président	1 449 177
Henri de Castries, Vice-Président, Lead Independent Director	31 126
Renato Fassbind	33 439
Ann M. Veneman	22 804
Eva Cheng	7 513
Patrick Aebischer	14 108
Kasper B. Rorsted	4 675
Pablo Isla	6 690
Kimberly A. Ross	6 344
Dick Boer	4 628
Dinesh Paliwal	12 280
Hanne Jimenez de Mora	3 835
Lindiwe M. Sibanda	—
Total au 31 décembre 2021	1 596 619
Total au 31 décembre 2020	1 540 344

(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^{septies} 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 25 000 versés à Patrick Aebischer, qui siège au Nestlé Science & Technology Advisory Council.

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

Aucune rémunération n'a été octroyée en 2021 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 2021, aucune rémunération n'a été versée à des personnes proches des membres du Conseil d'administration et il n'existe aucun prêt non remboursé accordé à de telles personnes proches.

Direction du Groupe

Principes de rémunération des membres de la Direction du Groupe

Gouvernance

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

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

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

Si le montant global maximal de la rémunération déjà approuvé par l'Assemblée générale n'est pas suffisant pour couvrir également la rémunération d'un ou 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^{er} 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 2021, 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.

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.

(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 55 et sur 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.

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

La rémunération globale des membres de la Direction du Groupe doit être compétitive dans un environnement international dynamique. Nestlé souhaite proposer des rémunérations se situant entre la médiane et le 75^e centile des sociétés prises pour référence (voir page 47). 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^{quater} des statuts de Nestlé (*), la rémunération variable peut comprendre des éléments de rémunération à court terme et est plafonnée en fonction de multiplicateurs prédéterminés par rapport aux niveaux cibles respectifs.

Les éléments de rémunération à court terme sont régis par des indicateurs de performance qui prennent en compte la performance de Nestlé et/ou une partie de celle-ci, des objectifs relatifs au marché, à d'autres entreprises ou à des indices de 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 55 et sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles

Objectifs de bonus 2021

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

En 2021, 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 85% à la performance par rapport aux objectifs du groupe Nestlé (voir ci-dessous) et à 15% aux objectifs en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG). Pour les autres membres de la Direction du Groupe, un minimum de 35% 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% sont liés aux objectifs de la fonction concernée, 35% à la performance du Groupe et 15% aux objectifs en matière d'ESG; pour les responsables de Zone ou d'Affaires, 60% sont liés à la performance des objectifs dont ils sont directement responsables, 25% à la performance du Groupe et 15% aux objectifs en matière d'ESG.

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 2022.

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 2021: 60% pour la croissance organique et 40% pour la rentabilité (marge opérationnelle courante récurrente).

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 et 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.

Objectifs en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG)

Les objectifs en matière d'ESG sont fixés chaque année par le Comité de rémunération et reflètent des mesures de performance sélectionnées dans le programme ESG/de durabilité de la Société.

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^{quater} des statuts de Nestlé (*), la rémunération variable peut comprendre des éléments de rémunération à long terme et est plafonnée en fonction de multiplicateurs prédéterminés par rapport aux niveaux cibles respectifs.

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

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

Valeurs cibles 2021

En 2021, 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 2021 ont été les suivantes:

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

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.

A 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.

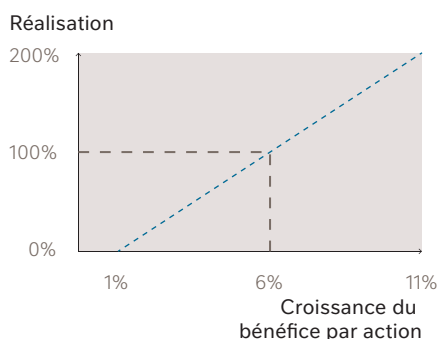
Les trois mesures de la performance seront toutes revues par le Comité de rémunération en cas d'événements extraordinaires.

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.

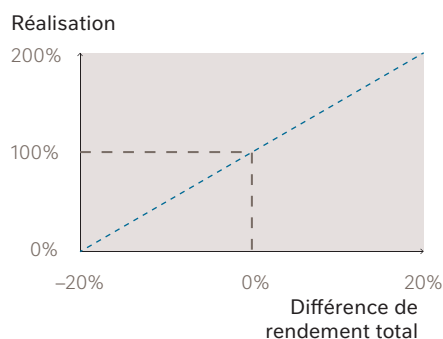
(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 55 et sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles

Les graphiques ci-dessous montrent les différents niveaux de réalisation potentiels de chacune des trois mesures pour l'attribution 2021 dans le cadre du PSUP.

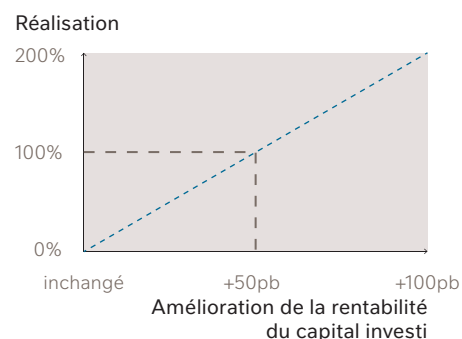
Croissance moyenne du bénéfice récurrent par action (à taux de change constant)



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

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

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

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

Directeurs généraux

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

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

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

Versements maximaux:

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

4. Indemnités diverses

Il s'agit essentiellement d'une indemnité véhicule, d'une participation aux primes d'assurance-maladie, 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 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^e centile de l'indice.

(*) 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.

Politique de détention d'actions

Après une période de constitution adéquate, 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^{septies} 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.

Rémunérations accordées en 2021 aux membres de la Direction du Groupe

Lors de l'Assemblée générale du 23 avril 2020, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 55 millions pour 2021. La rémunération globale versée aux membres de la Direction du Groupe en 2021, y compris les contributions pour futures prestations de retraite et l'intégralité des cotisations de sécurité sociale, a été de CHF 50 575 911.

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

	2021	2020
Salaire de base annuel	13 625 000	13 050 000
Bonus à court terme (espèces)	11 070 974	10 725 107
Bonus à court terme (valeur de marché de l'action Nestlé S.A.) ^(a)	4 594 486	5 122 578
«Performance Share Units» (valeur de marché à la date d'attribution) ^(b)	14 250 298	13 664 139
Indemnités diverses	512 644	479 763
Total	44 053 402	43 041 587
% fixe/variable	32,1 – 67,9	31,4 – 68,6
Contributions employeur pour futures prestations de retraite (dans le cadre de la politique en matière de prestations de retraite de Nestlé décrite ci-dessus)		
	3 468 559	3 387 234
Cotisations de sécurité sociale ^(c)	368 060	341 280
Honoraires et rémunération additionnels de la Direction du Groupe	595 010	586 264
Total y compris les éléments ci-dessus	48 485 031	47 356 365

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

	2021	2020
Nombre d'actions Nestlé S.A. attribuées	38 483	50 429
Nombre de «Performance Share Units» attribués dans le cadre du PSUP	146 608	127 583

- (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 2022.
- (b) Les Performance Share Units sont valorisées sur la base du cours de clôture moyen des dix premiers jours après la publication des résultats annuel.
- (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 2 090 880 en 2021 et de CHF 2 055 007 en 2020.

Explications

- Au 31 décembre 2021, la Direction du Groupe était composée de 13 membres.
- Patrice Bula a quitté la Direction du Groupe le 28 février 2021.
- Bernard Meunier a été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1er mars 2021.
- David Rennie a été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1er mars 2021.
- 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 2021 sont communiquées à la valeur de marché, soit CHF 97.20.
- Les valeurs figurant dans le tableau s'écartent, dans une certaine mesure, des rémunérations indiquées à la Note 18.1 des Comptes consolidés 2021 du groupe Nestlé, qui ont été préparés en conformité avec les normes comptables internationales (IFRS). Les différences concernent 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.

Niveaux des versements effectifs

- Le bonus à court terme de la Direction du Groupe s'est élevé à 109% en 2021, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe et des objectifs individuels applicables (2020: 113%).
- Le vesting en février 2022 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2019 résulte en un versement de 114% de l'attribution initiale des PSU (le vesting en 2021 des PSU attribuées en 2018 a résulté en un versement de 177% de l'attribution initiale).

Evénements postérieurs à la clôture

- Chris Johnson a quitté la Direction du Groupe le 1er janvier 2022.
- Steve Presley a été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1er janvier 2022.
- Remy Ejel a été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1er janvier 2022.
- David Zhang a été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1er janvier 2022.

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

En 2021, 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.

	2021		2020	
	Nombre	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Salaire de base annuel		2 400 000		2 400 000
Bonus à court terme (espèces)		1 965 563		2 033 962
Bonus à court terme (valeur de marché de l'action Nestlé S.A.) ^(a)	16 464	1 965 637	20 024	2 034 038
«Performance Share Units» (valeur de marché à la date d'attribution) ^(b)	37 038	3 600 094	33 614	3 600 059
Indemnités diverses		3 900		3 900
Total		9 935 194		10 071 959
% fixe/variable		24,2 – 75,8		23,9 – 76,1
Contributions employeur pour futures prestations de retraite		635 810		603 555
Cotisations de sécurité sociale ^(c)		28 680		28 440
Total y compris les éléments ci-dessus		10 599 684		10 703 954

(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 2022.

(b) Les Performance Share Units sont valorisées sur la base du cours de clôture moyen des dix premiers jours après la publication des résultats annuel.

(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 512 732 en 2021 et de CHF 518 006 en 2020.

Explications

- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2021 sont communiquées à la valeur de marché, soit CHF 97.20.
- Veuillez également consulter les explications fournies à la page 49.

Niveaux des versements effectifs

- Le bonus à court terme de l'Administrateur délégué s'est élevé à 109,2% en 2021, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe et des objectifs ESG (2020: 113%).
- Le vesting en février 2022 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2019 résulte en un versement de 114% de l'attribution initiale des PSU (le vesting en 2021 des PSU attribuées en 2018 a résulté en un versement de 177% de l'attribution initiale).

Détention d'actions par les membres de la Direction du Groupe
Détention d'actions par les membres de la Direction du Groupe
ou par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2021

	Nombre d'actions détenues ^(a)
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué	465 313
Laurent Freixe	58 925
Chris Johnson	164 322
Marco Settembri	127 258
François-Xavier Roger	90 000
Magdi Batato	51 949
Stefan Palzer	22 061
Béatrice Guillaume-Grabisch	37 519
Leanne Geale	4 015
Bernard Meunier	7 785
Grégory Behar	30 852
Sanjay Bahadur	65 491
David Rennie	5 401
Total au 31 décembre 2021	1 130 891
Total au 31 décembre 2020	1 182 863

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

Aucune option n'est détenue par des membres de la Direction du Groupe et par des personnes qui leur sont proches.

Autres informations auditées concernant la Direction du Groupe

Prêts aux membres de la Direction du Groupe

Au 31 décembre 2021, il n'existe aucun prêt ouvert aux membres de la Direction du Groupe.

Honoraires et rémunérations additionnels de la Direction du Groupe

En 2021, 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 3723 unités en 2021, dont le prix de l'action était de CHF 159.82 par unité (période de vesting de trois ans: valeur plafonnée à deux fois le prix de l'unité à l'attribution).

Aux fins d'une transparence complète, deux membres de la Direction du Groupe étaient membres du Conseil d'administration de Froneri Ltd. («Froneri»), dans laquelle Nestlé détient une participation minoritaire de 44%. Nestlé n'exerce pas de contrôle sur Froneri. En 2021, ces membres de la Direction du Groupe n'ont reçu aucune rémunération de la part de Froneri.

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

En 2021, un ancien membre de la Direction du Groupe a reçu des honoraires de CHF 20 000.

Au 31 décembre 2021, 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 2021, 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 l'organe de révision. 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.

A l'Assemblée Générale de
Nestlé S.A., Cham & Vevey

Lausanne, le 16 février 2022

Rapport de l'organe de révision sur la vérification du rapport de rémunération

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération de Nestlé S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2021. Notre audit s'est limité 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 « audité » et par une barre verticale bleue aux pages 38 à 52 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'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. 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 des éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

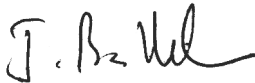
Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.



Opinion d'audit

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de Nestlé S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2021 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Ernst & Young SA



Jeanne Boillet
Experte-réviseur agréée
(Réviseur responsable)



André Schaub
Expert-réviseur agréé

Statuts de Nestlé S.A.



**Modifiés
par l'Assemblée générale ordinaire
du 23 avril 2021**

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 281500000 (deux cent quatre-vingt-un millions cinq cent mille francs suisses) divisé en 281500000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, entièrement libérées.

Article 3^{bis}

Capital-actions conditionnel

- 1 Le capital-actions de Nestlé peut être augmenté d'un montant ne pouvant dépasser CHF 10000000 (dix millions de francs suisses) par l'émission d'un maximum de 100000000 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^{bis};
 - h) donner décharge aux membres du Conseil d'administration et aux personnes chargées de la gestion; et
 - i) prendre toutes les décisions qui lui sont réservées par la loi ou les statuts.

Article 7

Assemblée générale ordinaire

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

Article 8

Assemblée générale extraordinaire

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

Article 9

Mode de convocation; ordre du jour

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

- 4 Aucune décision ne peut être prise par l'Assemblée générale sur des objets qui n'ont pas été portés à l'ordre du jour, à l'exception de:
 - a) la décision de convoquer une Assemblée générale extraordinaire; ou
 - b) l'institution d'un contrôle spécial.

Article 10

Présidence de l'Assemblée générale; procès-verbal

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

Article 11

Droit de vote; représentation des actionnaires

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

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

Article 12

Quorum et décisions

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

Article 13

Quorum particulier

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

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

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

B. Conseil d'administration

Article 14

Nombre de membres

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

Article 15

Durée du mandat

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

Article 16

Organisation du Conseil d'administration

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

Article 17

Pouvoirs du Conseil d'administration

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

Article 18

Attributions du Conseil d'administration

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

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

Article 19

Délégation des pouvoirs

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

C. Comité de rémunération

Article 19^{bis}

Nombre de membres; durée du mandat; organisation

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

Article 19^{ter}

Pouvoirs du Comité de rémunération

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

D. Organe de révision

Article 20

Nombre de réviseurs; durée du mandat

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

Article 21

Droits et obligations des réviseurs

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

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

Article 21^{bis}

Approbation de la rémunération par l'Assemblée générale

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

Article 21^{ter}

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

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

Article 21^{quater}

Principes généraux de rémunération

- 1 La rémunération des membres non-exécutifs du Conseil d'administration comprend uniquement des éléments de rémunération fixes.
- 2 La rémunération des membres de la Direction du Groupe comprend des éléments de rémunération fixes et variables. La rémunération fixe comprend le salaire de base et peut inclure d'autres éléments de rémunération et prestations. La rémunération variable peut comprendre des éléments de rémunération à court terme et à long terme et est plafonnée en fonction de multiplicateurs prédéterminés par rapport aux niveaux cibles respectifs.
- 3 Les éléments de rémunération à court terme sont régis par des indicateurs de performance qui prennent en compte la performance de Nestlé et/ou une partie de celle-ci, des objectifs relatifs au marché, à d'autres entreprises ou à des indices de références et/ou objectifs individuels comparables, et dont la réalisation est généralement mesurée sur une période d'un an. Le niveau cible annuel des éléments de la rémunération à court terme est déterminé en pourcentage du salaire de base; en fonction de la performance réalisée, la rémunération peut atteindre un montant multiplicateur prédéterminé par rapport au niveau cible.
- 4 Les éléments de rémunération à long terme sont régis par des indicateurs de performance qui prennent en compte les objectifs stratégiques de Nestlé dont la réalisation est généralement mesurée sur une période 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^{ter}. Contrats avec les membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

Article 21^{quinquies}

Principes

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

III^{quater}. Mandats en dehors de Nestlé; Prêts

Article 21^{sexies}

Mandats en dehors de Nestlé

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

Article 21^{septies}

Prêts

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

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

Article 22

Exercice annuel

L'exercice annuel commence le 1^{er} 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 15 avril 2021