



Nestlé Good food, Good life

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2024
Rapport de rémunération 2024
Rapports financiers 2024



Table des matières

1	Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2024
3	Structure du Groupe et actionnariat
4	Structure du capital
6	Conseil d'administration
21	Direction du Groupe
26	Rémunération, participations et prêts
27	Droits de participation des actionnaires
28	Prises de contrôle et mesures de défense
29	Organe de révision
30	Politique d'information
31	Périodes de clôture
32	Organisation générale de Nestlé S.A.
33	Rapport de rémunération 2024
61	Rapport de l'organe de révision
65	Statuts de Nestlé S.A.
75	Rapports financiers 2024
77	Comptes consolidés du groupe Nestlé 2024
79	Principaux cours de conversion
80	Compte de résultat consolidé de l'exercice 2024
81	Etat du résultat global consolidé de l'exercice 2024
82	Bilan consolidé au 31 décembre 2024
84	Tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2024
85	Etat des mouvements des capitaux propres consolidés de l'exercice 2024
87	Notes
169	Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et entreprises associées
185	Rapport de l'organe de révision
196	Renseignements financiers sur 5 ans
199	158^{es} Comptes annuels de Nestlé S.A.
201	Compte de résultat de l'exercice 2024
202	Bilan au 31 décembre 2024
203	Notes sur les comptes annuels
210	Proposition de l'emploi du bénéfice
212	Rapport de l'organe de révision

Couverture

Maggi
La gamme Magic Asia de Maggi offre des produits savoureux et sains célébrant les saveurs emblématiques de l'Asie, avec des nouilles, des sauces et des recettes qui répondent à la demande croissante des consommateurs européens pour les cuisines du monde.

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2024

Situation au 31 décembre 2024

3	1. Structure du Groupe et actionnariat	26	5. Rémunération, participations et prêts
	1.1 Structure du Groupe	27	6. Droits de participation des actionnaires
	1.2 Actionnaires importants		6.1 Limitation et représentation des droits de vote
	1.3 Participations croisées		6.2 Quorums exigés par les statuts
4	2. Structure du capital		6.3 Convocation de l'Assemblée générale
	2.1 Capital		6.4 Inscription de points à l'ordre du jour
	2.2 Capital conditionnel		6.5 Inscriptions au registre des actions
	2.3 Modifications du capital	28	7. Prises de contrôle et mesures de défense
	2.4 Actions et bons de participation		7.1 Obligation de présenter une offre
	2.5 Bons de jouissance		7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle
	2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des nommées	29	8. Organe de révision
	2.7 Obligations convertibles et options		8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable
6	3. Conseil d'administration ⁽¹⁾		8.2 Honoraires des réviseurs
	3.1 Membres du Conseil d'administration		8.3 Honoraires supplémentaires
	3.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions		8.4 Instruments d'information relatifs à l'organe de révision
	3.3 Mandats en dehors de Nestlé	30	9. Politique d'information
	3.4 Elections et durée des mandats	31	10. Périodes de clôture
	3.5 Organisation interne	32	Organisation générale de Nestlé S.A.
	3.6 Définition des domaines de compétence	33	Rapport de rémunération 2024
	3.7 Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction du Groupe ⁽²⁾	65	Statuts de Nestlé S.A.
21	4. Direction du Groupe ⁽²⁾		
	4.1 Membres de la Direction du Groupe		
	4.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions		
	4.3 Mandats en dehors de Nestlé		
	4.4 Contrats de management		

(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 2024 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 2024.

Afin d'éviter la duplication d'informations, il est fait référence, dans certaines sections, à d'autres rapports, à savoir le Rapport annuel 2024, les Rapports financiers 2024 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 65) ou sur le site: www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles.

Les Comptes consolidés du groupe Nestlé 2024 sont conformes aux normes comptables 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

Veuillez vous référer à la présentation sommaire des organes responsables à la page 56 du Rapport annuel 2024.

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 32 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 2024, page 93).

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 Cham (Suisse). Les actions Nestlé S.A. sont cotées à SIX Swiss Exchange en Suisse (code ISIN: CH0038863350). Au 31 décembre 2024, la capitalisation boursière de Nestlé S.A. s'élevait à CHF 192 644 902 120. Pour plus d'informations, veuillez vous référer à la page 61 du Rapport annuel 2024 et consulter notre site Internet www.nestle.com/investors.

Vous trouverez la liste des sociétés du groupe Nestlé cotées en Bourse à la page 169 des Comptes consolidés 2024 du groupe Nestlé avec mention de leur raison sociale, de leur siège social, de leur capital-actions, de la place de cotation, des codes ISIN des titres, de la capitalisation boursière et de la participation de la Société.

1.1.3. Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation du groupe Nestlé

Vous trouverez la liste des sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et entreprises associées à la page 169 des Comptes consolidés 2024 du groupe Nestlé avec mention de leur raison sociale, de leur siège social, de leur capital-actions et de la participation de la Société.

1.2 Actionnaires importants

BlackRock, Inc., New York, a annoncé, le 3 janvier 2022, détenir à cette date, directement ou indirectement, 5,04% du capital-actions de Nestlé S.A., et UBS Fund Management (Switzerland) AG a annoncé le 7 mai 2024 détenir directement ou indirectement 5,547% 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. au 31 décembre 2024.

En 2024, la Société a publié sur la plateforme de publication électronique de SIX Swiss Exchange dix avis d'information relatifs à la détention d'actions Nestlé S.A. par Norges Bank Oslo, six avis d'information relatifs à la détention d'actions Nestlé S.A. par The Capital Group Companies, Inc. et deux avis d'information relatifs à la détention d'actions Nestlé S.A. par UBS Fund Management (Switzerland) AG. 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, Citibank N.A., Londres, en tant que dépositaire des actions représentées par des American Depositary Receipts, était inscrite au registre des actions comme détentrice de 169 354 965 actions, soit 6,46% des actions de la Société au 31 décembre 2024. A la même date, Nortrust Nominees Ltd., Londres, était inscrite au registre des actions en tant que nominee N détentrice de 82 782 787 actions de la Société, ce qui représente 3,16% 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 262 000 000. Le capital-actions conditionnel est de CHF 10 000 000. Nestlé S.A. n'a pas de marge de fluctuation du capital.

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 3,82% 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 de deux programmes de rachat d'actions: un programme de rachat d'actions de 20 milliards de CHF lancé le 3 janvier 2020 et achevé le 30 décembre 2021, et un programme de rachat d'actions à hauteur de 20 milliards de CHF lancé le 3 janvier 2022 et achevé le 23 décembre 2024. Les annulations d'actions qui en ont résulté ont été approuvées lors des Assemblées générales 2022, 2023 et 2024.

Le 7 avril 2022, l'Assemblée générale a décidé d'annuler 65 000 000 actions, entraînant une réduction du capital-actions à CHF 275 000 000.

Le 20 avril 2023, l'Assemblée générale a décidé d'annuler 80 000 000 actions, entraînant une réduction du capital-actions à CHF 267 000 000.

Le 18 avril 2024, l'Assemblée générale a décidé d'annuler 50 000 000 actions, entraînant une réduction du capital-actions à CHF 262 000 000 actuellement.

(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 65 et sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles

Pour la répartition du capital («capitaux propres») pour 2024, 2023 et 2022, veuillez consulter l'état des mouvements des capitaux propres consolidés figurant dans les Comptes consolidés du groupe Nestlé 2024, page 85 et 2023, page 81 (www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/2024-financial-statements-en.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 2 620 000 000 au 31 décembre 2024.

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 versement du dividende. Il n'y a pas de bons de participation.

2.5 Bons de jouissance

Il n'y a pas de bons de jouissance.

2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des nommées

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

Conformément à l'art. 5 al. 5 des statuts, aucune personne, physique ou morale, ne peut être inscrite avec droit de vote pour plus de 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. Cette limitation à l'inscription s'applique également aux personnes qui détiennent tout ou partie de leurs actions par l'intermédiaire de nommées conformément à cet article. Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que toutes les personnes, physiques ou morales, qui forment une entente ou un syndicat ou qui se concertent de toute autre manière aux fins de contourner cette limitation, comptent pour une personne ou un nommée (art. 5 al. 7 des statuts). La limitation à l'inscription 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 nommées, avec mention des clauses de pourcentage et des conditions à remplir pour l'inscription

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

Il autorise l'inscription de:

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

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

Voir le point 6.1.3 ci-après.

2.7 Obligations convertibles et options

Au 31 décembre 2024, aucune obligation convertible, aucun warrant ni aucune option émis par Nestlé S.A. ou par ses filiales sur les actions de Nestlé S.A. n'était en circulation.

3. Conseil d'administration
3.1 Membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de Nestlé S.A. 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. Pour connaître les mandats et fonctions de direction dans d'autres sociétés, veuillez vous référer à la page 42 du Rapport de rémunération 2024 ou au site www.nestle.com/investors/corporate-governance.

	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	Pablo Isla ^{(c)(d)}	1964	Diplôme de droit	Ancien Président et CEO d'Inditex Ancien avocat de l'Etat Gouvernement espagnol Banco Popular España
3	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 Ancien Vice-Président de Swiss Re Ltd.
4	Hanne Jimenez de Mora	1960	Diplôme de gestion d'entreprise	Ancienne associée, McKinsey & Company Co-fondatrice et ancienne Présidente, a-connect Group
5	Dick Boer	1957	Diplôme de gestion d'entreprise	Ancien Président et CEO, Ahold Delhaize N.V.
6	Patrick Aebischer	1954	Diplôme de médecine et de neurosciences	Président émérite de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)
7	Dinesh Paliwal	1957	Ingénierie, science, commerce international	Ancien Président et CEO de Harman International Ancien Président d'ABB Ltd. Ancien Lead Director, Raytheon Technologies
8	Lindiwe M. Sibanda	1963	Diplôme de sciences agricoles, physiologie animale et nutrition	Directrice, Présidente et conseillère politique pour l'agriculture et les systèmes alimentaires durables
9	Chris Leong	1967	Management	Ancienne Vice-Présidente senior de Nokia, WPP
10	Luca Maestri	1963	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise	Ancien CFO de Xerox, Nokia Siemens Networks, General Motors
11	Rainer Blair	1964	Science, commerce et fusions et acquisitions	Président et CEO de Danaher Corporation Ancien Président et CEO, MAPEI Amériques Ancien Group Vice President, BASF SE
12	Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch	1961	Droit et gestion d'entreprise	Ancienne Secrétaire d'Etat et directrice du Secrétariat d'Etat à l'économie suisse (SECO) Ancienne ambassadrice suisse et déléguée aux accords commerciaux
13	Geraldine Matchett	1972	Géographie, développement durable, Finance et comptabilité	Ancienne Co-CEO et CFO de DSM-Firmenich AG Ancienne CFO, SGS S.A.

(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/aboutus/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

(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 si le Président n'est pas présent ou si sa présence entraînerait un conflit d'intérêts.

(e) Sur la base de l'expérience professionnelle passée et présente.

Secteur	Classification	Nationalité	Première élection	Expiration ^(b)
Alimentation et boissons	FMCG/CEO	Belgique/Suisse	10 avril 2008	2025
Commerce de détail	Finance/Droit/ FMCG/CEO	Espagne	7 avril 2018	2025
Finance	Gestion financière/CFO	Suisse	16 avril 2015	2025
Conseil en gestion	Service à la clientèle/ Stratégie d'entreprise/ Développement durable ^(e)	Suisse	23 avril 2020	2025
Commerce de détail alimentaire Numérique	FMCG/CEO/ Développement durable ^(e)	Pays-Bas	11 avril 2019	2025
Science	Scientifique	Suisse	16 avril 2015	2025
Technologie Finance numérique	Technologie/CEO/ Développement durable ^(e) / Fusions et acquisitions	Etats-Unis/Inde	11 avril 2019	2025
Agriculture et systèmes alimentaires durables	Politiques publiques/ Développement durable ^(e) / Universités	Zimbabwe	15 avril 2021	2025
Numérique, communication, commerce de détail, gestion de l'énergie	Marketing de marque/Expérience consommateur numérique/ Développement durable ^(e)	Malaisie	7 avril 2022	2025
Technologie	Gestion financière/CFO/ Systèmes d'information	Italie/Etats-Unis	7 avril 2022	2025
Produits et services médicaux, industriels et commerciaux	Services liés aux sciences de la vie/ CEO	Etats-Unis	20 avril 2023	2025
Affaires économiques, géopolitique et commerce	Affaires gouvernementales/Diplomatie/ Affaires internationales/Développement durable ^(e)	Suisse	20 avril 2023	2025
Santé, nutrition, matériaux, finance	Nutrition/Gestion financière/CEO/CFO/ Développement durable ^(e)	Suisse/R.-U./ France	18 avril 2024	2025

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

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 S.A. ^(a), un membre du Conseil d'administration peut être considéré indépendant s'il n'est pas ou n'a pas été employé comme cadre dirigeant de la Société ou de l'une de ses filiales ou comme employé ou société du vérificateur externe du Groupe au cours des trois dernières années et qu'il ne conserve pas, comme seul le déterminera le Conseil d'administration, une relation d'affaires directe ou indirecte importante avec l'Entreprise ou l'une de ses filiales. Les administrateurs dont des membres de la famille immédiate ne pourraient pas obtenir la qualité d'indépendants ne sont pas considérés 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 S.A. ^(a), la limite d'âge de 72 ans s'applique. Cela garantit un renouvellement continu et une planification de la relève à long terme tenant compte 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).

De plus, il est Coprésident du 2030 Water Resources Group (WRG) et membre du Conseil de Fondation d'Avenir Suisse (Suisse) et du Conseil international de J.P. Morgan International Council.

Pablo Isla

Vice-Président

Lead Independent Director

De 1988 à 1991, Pablo Isla est avocat d'Etat au ministère espagnol des Transports, du Tourisme et des Communications. De 1992 à 1996 il assume les fonctions de Directeur juridique de Banco Popular Español. En 1996, Pablo Isla est nommé Directeur général du Département du patrimoine national du Trésor espagnol. En 1998, il rejoint Banco Popular Español comme Secrétaire général.



De 2000 à 2005, Pablo Isla occupe le poste de Coprésident exécutif du groupe Altadis (Espagne). Il est nommé CEO et Vice-Président de la société Inditex S.A. (Espagne) en 2005, avant d'en devenir le Président et CEO en 2011, fonction à laquelle il a renoncé en mars 2022.

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

Depuis 2024, Pablo Isla assume les fonctions de Global Senior Advisor de Cinven (Espagne) et de membre du Conseil de surveillance de Bertelsmann (Allemagne).

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 S.A. 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 S.A.

Il intègre par la suite Credit Suisse Group S.A. en qualité de CFO et membre de la Direction de 2004 à 2010.

Renato Fassbind devient ensuite membre de divers conseils d'administration, tels que ceux de HSBC Holdings Plc, Kühne+Nagel AG et Swiss Re Ltd, au poste de Vice-Président pour cette dernière.

Hanne Jimenez de Mora

Au début de sa carrière, Hanne Jimenez de Mora a occupé des postes de responsable de marque et de contrôleur chez Procter & Gamble en Scandinavie et au Moyen-Orient. Elle a été associée chez McKinsey & Company en Suisse jusqu'en 2002.



Chez McKinsey, elle s'est principalement consacrée à la stratégie d'entreprise et à l'intégration post-fusion pour des sociétés internationales. Elle était co-responsable de la pratique marketing et chargée du recrutement en Suisse. Hanne Jimenez de Mora est co-fondatrice et ancienne

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

présidente d'a-connect (Group) AG, une société de conseil en gestion globale basée à Zurich. Depuis 2002, elle occupe des fonctions de Directrice non exécutive dans de grandes sociétés cotées en Bourse, notamment AB Volvo, Sandvik, Telenor et Tomra.

Hanne Jimenez de Mora est Présidente de Microcaps AG, en Suisse. Elle est également Vice-Présidente et membre du conseil de surveillance de l'IMD Business School, en Suisse.

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 novembre 2022, il rejoint le Conseil d'administration de Just Eat Takeaway.com (JET) en tant que Président et siège au Conseil d'administration de Shell plc depuis 2020. Par ailleurs, il est Président du conseil consultatif 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.

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 est 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).

Il est actuellement Vice-Président et Lead Independent Director de PolyPeptide Group AG.

Patrick Aebischer est Président de Vandria SA et Vice-Président de Amazentis SA.

Patrick Aebischer est également partenaire senior de +ND Capital et associé dirigeant de Limani Partners.

Par ailleurs, il est Vice-Président de la fondation Geneva Science and Diplomacy Anticipator, en Suisse.

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.

Par ailleurs, il est Président non exécutif de Marelli & Koki et associé de KKR & Co. Inc. NY (Etats-Unis).



Lindiwe M. Sibanda

Lindiwe Majele Sibanda est Professeure extraordinaire à l'Université de Pretoria, en Afrique du Sud, et Directrice générale de Linds Agriculture Services Pvt Ltd, à Harare, au Zimbabwe.

Elle est membre de plusieurs conseils consultatifs, et notamment Présidente du Consultative Group of International Agriculture Research Centers (CGIAR) Integrated Partnership Board et Présidente du conseil de la National University of Science and Technology (NUST), au Zimbabwe. A partir de 2025, elle sera membre du conseil de fondation de la Geneva Science and Diplomacy Anticipator Foundation, en Suisse.



Chris Leong

Chris Leong a commencé sa carrière en 1991 chez WWP plc, au Royaume-Uni, où elle a occupé plusieurs postes de direction, en charge notamment de la gestion des agences WPP Bates Asia, Ogilvy Europe et Grey Global Group, basées en Asie. Entre 2005 et 2011, elle a occupé divers postes au niveau mondial chez Nokia, notamment ceux de Vice-Présidente senior du marketing mondial et de Vice-Présidente senior pour la Zone Grande Chine, le Japon et la Corée du Sud.

Chris Leong a été nommée Chief Marketing Officer et membre du comité exécutif de Schneider Electric SE, France, en 2015, après avoir été Executive Vice President for Digital Customer Experience (2013) et Vice-Présidente senior de LifeSpace Asia Pacific (2012).

A compter de 2025, Chris Leong sera nommée Chief Sustainability Officer et restera membre du comité exécutif de Schneider Electric SE, France.

En 2017, 2018, 2022 et 2024, elle figure au palmarès Forbes des CMO les plus influents au monde, et en 2021 parmi les PProvoke Media Influence 100.



Luca Maestri

Luca Maestri a commencé sa carrière chez General Motors Corporation en 1988 et a assumé des niveaux de responsabilité croissants dans le monde entier, jusqu'à sa nomination comme Vice-Président et Chief Financial Officer de General Motors Europe.

De 2008 à 2011, il a été CFO de Nokia Siemens Networks, en Allemagne. Entre 2011 et 2013, il a assumé les fonctions de CFO de Xerox Corporation, aux Etats-Unis. En 2013, Luca Maestri a rejoint Apple Inc. (Etats-Unis) en tant que Vice-Président et Corporate Controller et de 2014 à 2024, il a occupé les postes de Senior Vice President et Chief Financial Officer.

A partir de 2025, Luca Maestri sera nommé Vice President, Corporate Services.



Rainer Blair

Rainer Blair est Président et CEO de Danaher Corporation, Etats-Unis, depuis 2020.

Il a rejoint Danaher en 2010 et a occupé des postes de direction dans plusieurs de ses sociétés opérationnelles avant d'être nommé Directeur général de Danaher's Life Sciences en 2017.

De 2006 à 2009, il a été Président et CEO de MAPEI Amériques.

De 1990 à 2006, Rainer Blair a travaillé pour le groupe BASF sur trois continents, occupant divers postes de direction, notamment celui de Group Vice President Global Automotive Coatings chez BASF SE et de Managing Director de BASF Argentina SA.



Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch

Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch a été secrétaire d'Etat et directrice du Secrétariat d'Etat à l'économie suisse (SECO) de 2011 à 2022.

De 2007 à 2011, elle a été déléguée du Conseil fédéral aux accords commerciaux, ambassadrice et membre du Conseil d'administration du SECO. A ce titre, elle a été négociatrice en chef de la Suisse à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et était responsable de la négociation des accords de libre-échange et de l'adhésion de la Suisse à l'OCDE.

Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch a débuté sa carrière en 1990 au sein de l'Office fédéral des affaires économiques extérieures en tant que conseillère auprès du service juridique et du service Investissements internationaux et transfert de technologie. En 1992 et 1993, elle a été affectée à la Banque mondiale à Washington (Etats-Unis) en tant qu'assistante juridique du directeur exécutif suisse.

De 1995 à 2007, elle a assumé des responsabilités croissantes dans les négociations commerciales internationales pour la Suisse, notamment à l'OMC.

Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch siège aux conseils d'administration de BVZ Holding AG, de KIBAG Holding AG, de la Mobilière suisse et de F.G. Pfister Holding S.A.



Geraldine Matchett

Geraldine Matchett a été Co-Directrice Générale et Directrice financière (CFO) de DSM-Firmenich S.A. (anciennement Royal DSM N.V.) de 2020 à 2023, après avoir occupé le poste de CFO de 2014 à 2020.



Elle était auparavant Directrice financière du groupe et membre du Conseil des opérations de SGS, en Suisse.

De 2020 à 2023, elle a également été membre du Comité exécutif du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Geraldine Matchett a commencé sa carrière en tant que stagiaire en gestion chez Thames Water Utilities Ltd, au Royaume-Uni, et a ensuite occupé des postes d'auditeur financier chez Deloitte Suisse et KPMG Royaume-Uni.

Elle est membre des conseils d'administration d'ABB SA (Suisse), de Swiss Re SA (Suisse) et de FCLTGlobal (Boston, États-Unis), ainsi que membre du conseil de fondation de l'IMD Business School (Lausanne, Suisse).

Geraldine Matchett est également Présidente du comité de pilotage du Protocole sur les gaz à effet de serre (GHGP).

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} des statuts.

Les mandats exercés dans d'autres entreprises à but commercial sont mentionnés dans notre Rapport de rémunération 2024 (voir page 42).

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)		•		
Pablo Isla Vice-Président Lead Independent Director	•	•	• (Président)		
Renato Fassbind	•				• (Président)
Hanne Jimenez de Mora	•			• (Président)	
Dick Boer	•	• (Président)		•	
Patrick Aebischer		•			
Dinesh Paliwal		•	•		
Lindiwe M. Sibanda				•	
Chris Leong				•	
Luca Maestri					•
Rainer Blair					•
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch			•		
Geraldine Matchett					•

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, du CEO 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 des rapports réguliers sur d'autres thèmes liés aux risques.

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 principes de rémunération des membres du Conseil

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

d'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 au fil du temps 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 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.

Il 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. Alors que l'ensemble du Conseil d'administration approuve le Non-Financial Statement de la Société sur les questions non financières à soumettre à l'Assemblée générale ordinaire, le Comité de durabilité supervise la structure et le contenu des rapports non financiers de la Société. 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 aux autres enjeux environnementaux; il veille à ce que la Société s'acquitte de son devoir de vigilance en matière de droits humains et rende compte de ses risques les plus graves dans ce domaine, et il passe en revue la diversité et 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). Il supervise l'exactitude des rapports financiers et non financiers de la Société.

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 et, le cas échéant, les comptes intermédiaires;
- 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 2024	Fréquence	Durée moyenne (heures)
Conseil d'administration de Nestlé S.A.	13 fois	2:50
Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	11 fois	1:50
Comité de rémunération	6 fois	1:10
Comité de nomination	5 fois	0:45
Comité de durabilité	4 fois	2:05
Comité de contrôle	4 fois	2:25

Membres du Conseil d'administration	Participation aux réunions du CA		Participation aux réunions du CA		Participation aux réunions du CA
Paul Bulcke	13	Patrick Aebischer	13	Rainer Blair	11
Pablo Isla	13	Dinesh Paliwal	13	Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch	13
Renato Fassbind	13	Lindiwe M. Sibanda	13	Geraldine Matchett	8
Hanne Jimenez de Mora	13	Chris Leong	13		
Dick Boer	12	Luca Maestri	12		

3.5.3. Méthode 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 l'ensemble 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 CEO) et des réunions des administrateurs indépendants (sans le Président et le CEO).

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 2024, Nestlé Ibéria).

Le taux de présence moyen aux réunions du Conseil a été de 98% en 2024. 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. Le CEO 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 2024.

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. Par exemple, le Conseil d'administration a créé un Comité de durabilité 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 le CEO.

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 le CEO.

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

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

- l'établissement du Rapport de gestion, du Rapport de rémunération, du Non-Financial Statement ainsi que la préparation de l'Assemblée générale et l'exécution des décisions de celle-ci;
- la notification du tribunal en cas de surendettement;
- l'examen et l'approbation:
 - de la stratégie à long terme et du budget annuel d'investissement du Groupe;
 - des opérations financières majeures;
 - de toute question d'importance en rapport avec la structure générale ou la politique financière, commerciale et industrielle de la Société ou du Groupe;
 - des principes de gouvernance d'entreprise de la Société;
 - de l'examen et de la décision de tout rapport soumis au Conseil d'administration;
 - de l'évaluation annuelle du risque du Groupe; et
 - des propositions de rémunération faites à l'Assemblée générale.

3.6.2. Direction du Groupe

Le Conseil d'administration délègue au CEO, avec autorisation de sous-déléguer, le pouvoir de gérer les affaires de la Société et du Groupe conformément à la loi, aux statuts et au Règlement d'organisation du Conseil d'administration.

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

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

Le Conseil d'administration est 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 du CEO et d'autres membres de la Direction du Groupe.

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

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 le CEO 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 rendu en Suisse en 2019 et 2021, en Inde en 2022, au Mexique en 2023 et dans la région ibérique en 2024.

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 le CEO 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 supervise l'exactitude des rapports financiers et non financiers. Il étudie également les rapports sur les processus de gestion du contrôle interne, 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 supervise la structure et le contenu des rapports non financiers et évalue la performance de la Société à l'aune d'indices de durabilité externes sélectionnés. Il supervise la réponse de la Société au changement climatique, ses programmes de défense des droits humains et sa gestion du capital humain. Les membres de la Direction, en particulier le CEO, les Chefs des Affaires publiques et des Affaires juridiques 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 peut assister aux réunions, sauf lorsque les questions traitées concernent la rémunération de membres de la Direction du Groupe.

Les informations et moyens de contrôle supplémentaires incluent les vérificateurs externes de 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, 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 48 du Rapport annuel 2024.

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 Chief Compliance Officer a un accès direct au Président du Comité de contrôle. 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 au système 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 55 et 60 du Rapport annuel 2024.

4. Direction du Groupe

4.1 Membres de la Direction du Groupe (au 31 décembre 2024)

Nom	Année de naissance	Nationalité	Formation/fonction actuelle
Laurent Freixe	1962	France	Gestion d'entreprise CEO
Stefan Palzer	1969	Allemagne/ Suisse	Doctorat et chaires en génie des procédés, technologie alimentaire, génie chimique et diplôme d'économie DG: Chief Technology Officer: Innovation, Technologie 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: Group General Counsel
Bernard Meunier	1960	Belgique	Diplôme d'économie DG: Unités d'affaires stratégiques, Marketing et Ventes
Steve Presley	1968	Etats-Unis	Finance et comptabilité DG et CEO: Zone Amérique du Nord
Remy Ejel	1969	France/Liban	Marketing et Arts DG et CEO: Zone Asie, Océanie et Afrique
David Zhang	1971	Chine	Gestion d'entreprise et économie DG et CEO: Zone Grande Chine
Stephanie Pullings Hart	1972	Etats-Unis	Diplôme de génie chimique et de gestion d'entreprise DG: Opérations
David Rennie	1966	Royaume-Uni	Diplôme d'histoire et de politique DG: Nestlé Coffee Brands
Anna Mohl	1968	Etats-Unis	Diplôme d'histoire et de gestion d'entreprise DG et CEO: Nestlé Health Science
Anna Manz	1973	Royaume-Uni	Diplôme de chimie et de comptabilité DG: Directrice financière (CFO) (inclut Finances et Contrôle, Fiscalité, Trésorerie, Investor Relations)
Guillaume Le Cunff	1970	France	Diplôme de gestion d'entreprise DG et CEO: Zone Europe
Sanjay Bahadur	1959	Suisse/Inde	Diplôme d'économie et de sciences de gestion DG adjoint: Group Strategy and Business Development
Lisa Gibby	1969	Etats-Unis	Diplôme de sciences politiques et de français DG adjoint: Chief Communications Officer

DG: Directeur général; CEO: Chief Executive Officer

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

Pour les modifications apportées au Conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 2025, veuillez vous reporter à la page 56 du Rapport de rémunération 2024.

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

Laurent Freixe

Laurent Freixe rejoint Nestlé France en 1986 et devient Responsable de la division Nutrition de Nestlé France en 1999. En 2003, il est nommé CEO de Nestlé Hongrie et, en 2007, CEO de la région ibérique de Nestlé. En novembre 2008, Laurent rejoint la Direction de Nestlé S.A. en tant que Directeur général de la Zone Europe, puis est nommé en 2014 CEO de la Zone Amériques. En janvier 2022, il est nommé Directeur général et CEO de la Zone Amérique Latine.

Avec effet au 1^{er} septembre 2024, Laurent Freixe est nommé CEO du groupe Nestlé.

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 du Comité exécutif du World Business Council for Sustainable Development.

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.



Stefan Palzer

Stefan Palzer étudie l'ingénierie alimentaire et l'économie (avec une spécialisation en marketing), avant d'obtenir un doctorat en génie des procédés de l'Université technique de Munich, avec une habilitation en génie chimique. Il est ensuite nommé professeur de génie alimentaire, chimique et des procédés aux universités de Hambourg, Stuttgart, Sheffield et Copenhague.

Stefan Palzer a travaillé dans la production et l'assurance qualité dans l'industrie des boissons avant de rejoindre le groupe Nestlé en 2000 au Global Technology Center for Food près de Zurich, en Suisse. De 2003 à 2010, il occupe des postes à responsabilité croissante dans la R&D.



En 2010, il devient responsable du Product Technology Center for Confectionery à York, au Royaume-Uni, en tant que directeur général. De 2013 à 2016, Stefan Palzer est Innovation Manager au sein de l'Unité d'affaires stratégiques pour les cafés et autres boissons. En 2016, il est nommé responsable mondial du Centre de Recherche Nestlé situé à Lausanne, en Suisse.

En janvier 2018, Stefan Palzer entre à la Direction du Groupe de Nestlé S.A. comme Directeur général et Chief Technology Officer, responsable de l'innovation, de la technologie et de la R&D.

De plus, il est Vice-Président de la Swiss Food & Nutrition Valley, membre de Conseils et Comités consultatifs de plusieurs universités et membre du comité exécutif de la European Academy of Food Engineering. Jusqu'en 2018, il a été Président du Conseil de l'European Master in Food Studies. Stefan Palzer siège également au conseil de surveillance de la société pharmaceutique et de sciences de la vie Merck KGaA (Allemagne).

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 direction 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.



(*) 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

Leanne Geale

Leanne Geale rejoint Nestlé S.A. en 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 de Holcim Ltd, membre du Directoire du CEELI Institute, o.p.s., Prague (République tchèque) et trésorière de la Chambre de commerce américano-suisse.

Bernard Meunier

Bernard Meunier rejoint le groupe Nestlé en 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.

Steve Presley

Steve Presley commence sa carrière chez Nestlé en 1997 en tant que contrôleur pour l'usine de boissons de Suffolk, en Virginie. Il occupe divers postes au sein de la division Boissons, notamment celui de Vice-Président des finances et de Vice-Président/Directeur général des boissons prêtes à boire haut de gamme.



En 2009, Steve Presley est nommé Président de Nestlé Business Services et en 2013, Chief Financial Officer de Nestlé USA.

En 2016, son rôle est élargi pour inclure la direction de la transformation stratégique de Nestlé USA.

En 2018, Steve Presley est nommé Président et CEO de Nestlé USA.

A compter de janvier 2022, Steve Presley rejoint la Direction du Groupe de Nestlé S.A. en tant que Directeur général et CEO de la Zone Amérique du Nord.

Steve Presley siège au Conseil d'administration du Food Marketing Institute (Etats-Unis) et est membre de la Table ronde des CEO de l'American Heart Association.

Remy Ejel

Remy Ejel rejoint Nestlé en Arabie saoudite en 1998 et occupe au fil des ans divers postes de direction dans différents marchés.



En 2007, il assume les fonctions de Directeur régional adjoint de la Zone Asie, Océanie et Afrique (AOA) au siège de Nestlé en Suisse, assistant tous les pays africains pendant quatre ans, avant de retourner au Moyen-Orient en tant que Business Executive Officer Confiserie. Il est nommé Directeur national pour l'Arabie saoudite en 2013.

En 2016, Rémy Ejel est nommé Président et CEO pour la région Afrique australe, où il dirige avec succès le développement de l'activité et devient Président et CEO de la région Afrique centrale et occidentale en 2018. En 2020, il est nommé Président et CEO de Nestlé Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Avec effet en janvier 2022, Remy Ejel a été nommé à la Direction de Nestlé S.A. en tant que Directeur général et CEO de la Zone Asie, Océanie et Afrique.

En qualité de représentant de Nestlé, il siège au Conseil d'administration de Cereal Partners Worldwide S.A., Suisse.

David Zhang

Avant de rejoindre Nestlé, David Zhang travaille pendant près de 20 ans dans l'industrie pharmaceutique et des produits de grande consommation, notamment pour Carrier Air Conditioner, Yusai Cosmetics et Wyeth.



En 2012, il rejoint Nestlé en tant que Directeur des opérations senior de Wyeth Nutrition Chine, et occupe le poste de Vice-Président des ventes au détail de produits d'épicerie de la Région Grande Chine de Nestlé en 2015 et 2016.

De 2017 à 2021, il assume les fonctions de CEO de Shanghai Totole Food Ltd.

En 2021, il est nommé Business Executive Officer pour les produits alimentaires de la Région Grande Chine de Nestlé.

En janvier 2022, David Zhang rejoint la Direction du Groupe de Nestlé S.A. en tant que Directeur général et CEO de la Zone Grande Chine.

En tant que représentant de Nestlé, David Zhang est membre du Conseil d'administration de Sichuan Haoji Food Co. Ltd. en Chine.

David Zhang est membre du Conseil d'administration de Mei Nian Jian Kang, en Chine.

Stephanie Pullings Hart

Stephanie Pullings Hart rejoint Nestlé en 1995, occupant divers postes dans les domaines de la fabrication, de la direction d'usine, de la chaîne d'approvisionnement, de la R&D, ainsi que dans la formation et le développement, passant des marchés au siège international.



Elle travaille d'abord au sein de la division Produits pour animaux de compagnie de Nestlé aux Etats-Unis, en tant qu'ingénieur et responsable des opérations, puis en tant que directrice d'usine. En 2007, elle est nommée Directrice de programme au siège de Nestlé.

Elle retrouve le marché nord-américain en 2010 avant de rejoindre Nestlé Océanie, occupant respectivement les postes de Directrice générale, technique et production et de Vice-Présidente des opérations. En 2016, Stephanie Pullings Hart est nommée Vice-Présidente de la fabrication chez Nestlé USA.

Après plusieurs années passées dans des fonctions de direction en dehors de Nestlé, en tant que Senior Vice President Global Operations pour Beyond Meat et pour Warby Parker, elle rejoint Nestlé en tant que Directrice adjointe des opérations en juillet 2023. Elle est nommée

Directrice générale de Nestlé S.A. et Cheffe des opérations à compter du 1^{er} novembre 2023.

Stephanie Pullings Hart est membre du Conseil d'administration de TraceLink, Inc. (Etats-Unis).

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.

Avec effet en janvier 2024, David Rennie est nommé Directeur général, Responsable des marques de café Nestlé et Président de Nespresso.

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

Anna Mohl

Anna Mohl rejoint Nestlé Health Science en 2010, où elle dirige d'abord l'équipe de marketing de «Medical Nutrition», puis son équipe de vente, avant de prendre la tête de son unité d'affaires aux États-Unis, puis de devenir CEO pour les États-Unis en 2018. Plus récemment, Anna Mohl est CEO de ses opérations internationales depuis 2021.



Avec effet en janvier 2024, elle est nommée Directrice générale de Nestlé S.A. et CEO de Nestlé Health Science.

Avant d'intégrer Nestlé Health Science, Anna Mohl a occupé pendant sept ans diverses fonctions dans le

domaine du marketing et de l'innovation chez Nestlé USA Infant Nutrition (Gerber).

Avant de rejoindre Nestlé, Anna Mohl a occupé des postes dans le domaine du marketing chez Nabisco, Unilever et RiskMetrics Group, tous aux États-Unis.

Actuellement, elle est membre du conseil d'administration d'Amazentis SA, Suisse.

Anna Manz

Anna Manz rejoint Nestlé S.A. en mars 2024 en tant que Directrice générale et Chief Financial Officer.

De 2020 à février 2024, elle occupe le poste de Directrice financière et siège au conseil d'administration du London Stock Exchange Group plc, Royaume-Uni.

De 2016 à 2020, elle est Directrice financière et Directrice générale de Johnson Matthey Plc, au Royaume-Uni, où elle dirige les fonctions Finance, Achats et TI. Auparavant, Anna Manz a passé 17 ans (1999-2016) chez Diageo plc, au Royaume-Uni, où elle a occupé plusieurs postes financiers de haut niveau, notamment celui de Directrice de la stratégie, de Directrice financière pour l'Asie-Pacifique et Trésorière du Groupe.

Anna Manz siège au conseil d'administration d'AstraZeneca PLC, Royaume-Uni, et est membre de son comité de contrôle.

Guillaume Le Cunff

Avant de rejoindre Nestlé, Guillaume Le Cunff a travaillé comme auditeur et analyste financier en France et en Roumanie. En 1998, il rejoint Nestlé, où il est d'abord à la tête de certaines fonctions d'audit interne et des finances au sein du Groupe, avant d'intégrer Nestlé Nespresso S.A. en 2007 en tant que Chief Marketing Officer. Il est nommé Président de Nespresso USA en 2015. En 2020, Guillaume Le Cunff devient CEO mondial de Nespresso au siège international de Nestlé à Vevey, en Suisse.

En 2024, il entre à la Direction de Nestlé S.A. en tant que Directeur général et CEO de la Zone Europe.

En tant que représentant de Nestlé, il est membre du Conseil d'administration de Cereal Partners Worldwide S.A., en Suisse, et de Lactalis Nestlé Produits Frais S.A.S, en France.

Guillaume Le Cunff est membre du conseil consultatif exécutif du Partenariat pour l'Amérique centrale. Il est également membre du comité directeur de Vaud Promotion, en Suisse.



Sanjay Bahadur

Sanjay Bahadur rejoint Nestlé en 1982 en tant que stagiaire 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 Grande 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 exerce des fonctions au sein des conseils d'administration de Froneri Lux Topco Sàrl, Luxembourg et de European Pizza Group TopCo S.à.r.l., Luxembourg.

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



Lisa Gibby

Lisa Gibby rejoint Nestlé USA en 2014 en tant que Vice-Présidente, responsable de la communication d'entreprise pour les États-Unis. Elle occupe la fonction de Vice-Présidente senior de Nestlé S.A., responsable de la fonction mondiale de communication d'entreprise de 2020 à 2022.

En janvier 2023, Lisa Gibby rejoint la Direction de Nestlé S.A. en tant que Directrice générale adjointe et Directrice de la Communication.

Avant de rejoindre Nestlé, Lisa Gibby a été Directrice de la communication mondiale de The ONE Campaign, une organisation de lutte contre la pauvreté cofondée par l'activiste et philanthrope Bono, de 2012 à 2014.

Auparavant, elle avait fondé LKG Communications en 2008, offrant une large gamme de services de communication aux entreprises, aux organisations de défense et aux agences de relations publiques.

Son expérience de plus de trente ans dans le domaine de la communication inclut les postes de Vice-Présidente de la communication d'entreprise pour AOL, entre 1999 et 2008; de Directrice de la communication d'entreprise pour Home Box Office (HBO) de 1995 à 1999 et de Directrice de comptes senior chez Robinson, Lerer & Montgomery/Bozell PR de 1993 à 1995, tous aux États-Unis.



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} des statuts.

Les mandats exercés dans d'autres entreprises à but commercial sont mentionnés dans notre Rapport de rémunération 2024 (voir pages 42 et 59).

4.4 Contrats de management

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

5. Rémunération, participations et prêts

Veuillez vous reporter au Rapport de rémunération 2024, 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 UBS S.A. et Credit Suisse AG (une filiale d'UBS) 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 au moins 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce ou des votes 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 ou des votes peuvent requérir l'inscription d'un point ou d'une proposition relative à 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 ⅓% 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 16 avril 2024, EY a été nommée organe de révision de Nestlé S.A. pour les Comptes consolidés du groupe Nestlé pour l'exercice 2024.

Le rapport d'audit est signé conjointement par deux réviseurs associés d'EY pour le compte d'EY. Mme Jeanne Boillet a signé pour la première fois en 2020, en qualité de réviseur 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 2024 s'élève à CHF 37,5 millions, y compris les honoraires pour les services liés à l'examen des informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

8.3 Honoraires supplémentaires

Le montant des honoraires relatifs aux services additionnels payés à EY s'élève à CHF 9,6 millions, dont CHF 5,8 millions pour les prestations de services fiscaux, CHF 1,4 million pour le conseil en informatique, CHF 0,7 million pour des travaux de l'ESG non liés à l'audit et CHF 1,7 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 2024, 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 qu'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 maintenir une communication 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 normes comptables IFRS. Nestlé publie également le Non-Financial Statement, qui comprend des rapports sur les questions non financières, conformément au Code suisse des obligations. Le Rapport semestriel, composé du compte de résultat semestriel, du bilan et du tableau des flux de trésorerie, complète le Rapport de gestion.

En plus de ses rapports financiers sur une base annuelle et semestrielle, Nestlé publie 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 et les séminaires pour investisseurs, sont accompagnées d'une présentation transmise en direct sur Internet.

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 pouvant présenter un intérêt pour les investisseurs, notamment dans des domaines tels que l'environnement, le développement durable, en particulier à travers la publication Creating Shared Value at Nestlé 2024 et des nouveautés sur les marques et l'innovation. Un calendrier du Groupe avec des dates importantes figure à la page 61 du Rapport annuel 2024 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
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 1^{er} janvier jusqu'au jour de négoce de l'annonce publique des résultats annuels; du 1^{er} avril jusqu'au jour de négoce de l'annonce publique des chiffres d'affaires du groupe Nestlé pour les trois premiers mois; du 1^{er} juillet jusqu'au jour de négoce de l'annonce publique des résultats semestriels; et du 1^{er} octobre jusqu'au jour de négoce de l'annonce publique des chiffres d'affaires pour les neuf 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.

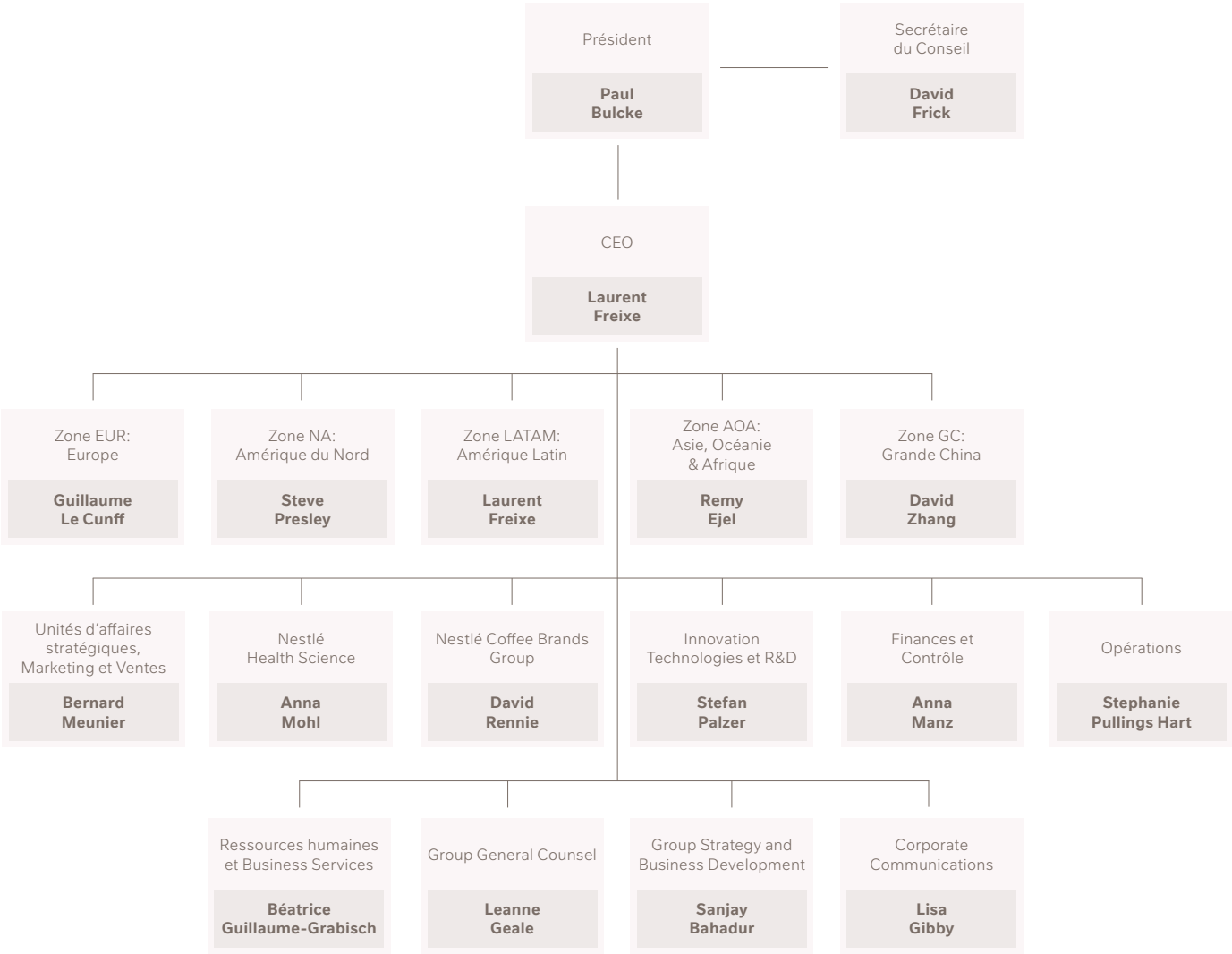
Organisation générale de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2024

Direction du Groupe

Laurent Freixe
Stefan Palzer
Béatrice Guillaume-Grabisch
Leanne Geale
Bernard Meunier
Steve Presley
Remy Ejel
David Zhang

Stephanie Pullings Hart
David Rennie
Anna Mohl
Anna Manz
Guillaume Le Cunff
Sanjay Bahadur
Lisa Gibby



Rapport de rémunération 2024

Rapport de rémunération 2024

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 2025.

Lors de l'Assemblée générale 2024, 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

Pour 2024, la fourchette du bonus à court terme a été élargie à un maximum de 150% pour s'aligner sur les pratiques usuelles du marché.

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 S.A. (*), 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 2024, 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, CEO	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	CEO, avec le Président	Comité de rémunération ^(c)

- (a) Le Président et le CEO 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) Les membres de la Direction du Groupe ne participent 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 2024, le CR était composé comme suit:

Président	Membres
Dick Boer	Pablo Isla
	Patrick Aebischer
	Dinesh Paliwal

Les attributions et la délimitation des compétences du CR sont présentées à la page 14 du Rapport sur le Gouvernement d’entreprise 2024.

(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 65 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 S.A., 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 2024 aux membres du Conseil d'administration

Rémunérations et indemnités forfaitaires du Conseil d'administration

A l'exception du Président et du CEO, 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 du CEO au titre de leur appartenance à un ou plusieurs Comité(s) est comprise dans leur rémunération totale.

Composition des Comités au 31 décembre 2024

	Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	Comité de rémunération	Comité de nomination	Comité de durabilité	Comité de contrôle
Paul Bulcke, Président	• (Président)		•		
Pablo Isla, Vice-Président, Lead Independent Director	•	•	• (Président)		
Renato Fassbind	•				• (Président)
Hanne Jimenez de Mora	•			• (Président)	
Dick Boer	•	• (Président)		•	
Patrick Aebischer		•			
Dinesh Paliwal		•	•		
Lindiwe M. Sibanda				•	
Chris Leong				•	
Luca Maestri					•
Rainer Blair					•
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch			•		
Geraldine Matchett					•

Les rémunérations et indemnités forfaitaires mentionnées plus haut couvrent la période entre l'Assemblée générale 2024 et l'Assemblée générale 2025. 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.

Henri de Castries et Kimberly A. Ross ne se sont pas portés candidats à leur réélection lors de l'Assemblée générale du 18 avril 2024 et ont quitté le Conseil d'administration.

Montant de la rémunération 2024

Lors de l’Assemblée générale du 18 avril 2024, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 10 millions pour le Conseil d’administration, pour la période entre l’Assemblée générale 2024 et l’Assemblée générale 2025. Le montant global effectif de la rémunération pour cette période, cotisations de sécurité sociale comprises, s’est élevé à CHF 9 762 642.

Résumé de la rémunération 2024 **

	Espèces en CHF ^(a)	Valeur 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	29 400	3 529 400
Pablo Isla, Vice-Président, Lead Independent Director	365 000	350 000	715 000	29 400	744 400
Renato Fassbind	330 000	315 000	645 000	29 400	674 400
Patrick Aebischer	190 000	175 000	365 000	42 695	407 695
Dick Boer	365 000	350 000	715 000	—	715 000
Dinesh Paliwal	225 000	210 000	435 000	19 806	454 806
Hanne Jimenez de Mora	330 000	315 000	645 000	29 400	674 400
Lindiwe M. Sibanda	190 000	175 000	365 000	43 886	408 886
Chris Leong	190 000	175 000	365 000	18 886	383 886
Luca Maestri	205 000	190 000	395 000	20 365	415 365
Rainer Blair	205 000	190 000	395 000	20 365	415 365
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch	190 000	175 000	365 000	18 886	383 886
Geraldine Matchett	205 000	190 000	395 000	23 622	418 622
Total pour 2024	2 990 000	6 310 000	9 300 000	326 111	9 626 111

** 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 2024 et 75% en avril 2025). Les actions Nestlé S.A., équivalant à 50% de la rémunération annuelle, seront livrées à la fin de l’année du Conseil, en avril 2025. Ces actions seront évaluées au cours de clôture de l’action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende 2025. Le nombre réel d’actions livrées sera publié dans le rapport de rémunération 2025. En 2024, 68 737 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 136 531 en 2024. Pour plus de détails sur les honoraires additionnels, se référer à la page 41. Le montant comprend également les cotisations de retraite pour un membre du conseil d’administration qui n’est pas exempté des plans d’avantages professionnels obligatoires en Suisse.

(*) 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. 734a à 734f du Code suisse des obligations.

Résumé de la rémunération 2023 **

	Espèces en CHF ^(a)	Valeur 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	29 400	3 529 400
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué ^(d)	—	—	—	—	—
Henri de Castries, Vice-Président, Lead Independent Director	380 000	365 000	745 000	29 400	774 400
Renato Fassbind	330 000	315 000	645 000	29 400	674 400
Patrick Aebischer	190 000	175 000	365 000	42 695	407 695
Pablo Isla	330 000	315 000	645 000	29 400	674 400
Kimberly A. Ross	205 000	190 000	395 000	—	395 000
Dick Boer	225 000	210 000	435 000	—	435 000
Dinesh Paliwal	225 000	210 000	435 000	19 806	454 806
Hanne Jimenez de Mora	330 000	315 000	645 000	29 400	674 400
Lindiwe M. Sibanda	190 000	175 000	365 000	43 886	408 886
Chris Leong	190 000	175 000	365 000	18 886	383 886
Luca Maestri	205 000	190 000	395 000	20 365	415 365
Rainer Blair	155 000	140 000	295 000	15 435	310 435
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch	190 000	175 000	365 000	18 886	383 886
Total pour 2023	3 145 000	6 450 000	9 595 000	326 959	9 921 959

** 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 2023 et 75% en avril 2024). 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 2024. Les actions, résultant de cette attribution seront déclarées dans le rapport de rémunération 2024. En 2023, 55 042 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 140 246 en 2023. 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.

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 coprésident du 2030 Water Resources Group (WRG) et membre du «Community of Chairpersons» du Forum économique mondial (WEF). La rémunération inclut toutes les sommes reçues en relation avec ces activités.

	2024		2023
	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Rémunération en espèces	—		—
Actions bloquées (valeur de marché) ^(a)	3 500 000	37 298	3 500 000
Rémunération en espèces et actions	3 500 000		3 500 000
Cotisations de sécurité sociale ^(b)	29 400		29 400
Rémunération totale	3 529 400		3 529 400

(a) Le président du Conseil d'administration est payé à terme échu. Les actions Nestlé S.A., équivalant à 100% de la rémunération annuelle, seront livrées à la fin de l'année du Conseil, en avril 2025. Ces actions seront évaluées au cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende 2025. Le nombre réel d'actions livrées sera publié dans le rapport de rémunération 2025.

(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 127 216 en 2023 et en 2024.

Détention d'actions par les membres non exécutifs du Conseil d'administration ou par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2024

	Nombre d'actions détenues ^(a)
Paul Bulcke, Président	1 545 209
Pablo Isla, Vice-Président, Lead Independent Director	15 334
Renato Fassbind	62 083
Patrick Aebischer	18 911
Dick Boer	10 391
Dinesh Paliwal	8 609
Hanne Jimenez de Mora	13 221
Lindiwe M. Sibanda	4 803
Chris Leong	3 392
Luca Maestri	3 683
Rainer Blair	1 645
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch	8 231
Geraldine Matchett	—
Total au 31 décembre 2024	1 695 512
Total au 31 décembre 2023	1 663 993

(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 ou autre rémunération 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 versés à Patrick Aebischer, qui siège au Nestlé Science & Technology Advisory Council, et CHF 25 000 versés à Lindiwe Sibanda, qui siège au Conseil de Création de valeur partagée (CSV).

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

Aucune rémunération n'a été octroyée en 2024 à d'anciens membres du Conseil d'administration. 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 2024, aucune rémunération n'a été versée à des personnes proches des membres du Conseil d'administration, et il n'existait aucun prêt non remboursé accordé à de telles personnes proches.

Audit

Mandats au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024, les membres du Conseil d’administration occupaient les postes comparables suivants dans d’autres entreprises à but commercial.

	Mandats dans des sociétés cotées	Fonction	Mandats dans des sociétés non cotées	Fonction
Paul Bulcke	L'Oréal S.A.	– Membre du Conseil d’administration – Vice-Président – Comité stratégie et développement durable, membre – Comité des nominations et de la gouvernance, membre – Comité des ressources humaines et des rémunérations, membre	J.P. Morgan International Council	– Membre
Pablo Isla			Bertelsmann SE Co. KGaA	– Membre du Conseil d’administration
			Fonte Films S.L.	– Président
			Cinven Ltd	– Global Senior Advisor
Renato Fassbind				
Hanne Jimenez de Mora			Microcaps AG	– Membre du Conseil d’administration – Présidente
			IMD Business School	– Membre du Conseil de surveillance – Vice-Présidente
Dick Boer	Shell plc	– Membre du Conseil d’administration- Directeur non exécutif indépendant senior – Vice-Président – Comité d’audit et de risque, membre – Comité de nomination et de succession, membre – Comité de rémunération, membre	SHV Holdings N.V.	– Membre du Conseil d’administration – Vice-Président
	Just Eat Takeaway.com	– Membre du Conseil d’administration, Président – Comité d’audit, membre – Comité de nomination et de rémunération, membre	Het Concertgebouw N.V.	– Membre du Conseil de surveillance, Président

	Mandats dans des sociétés cotées	Fonction	Mandats dans des sociétés non cotées	Fonction
Patrick Aebischer	PolyPeptide Group AG	– Membre du Conseil d'administration – Vice-Président & Lead Independent Director	NistronTech Sàrl	– Membre du Conseil d'administration
			Amazentis SA	– Membre du Conseil d'administration – Vice-Président
			Swiss Vaccine SA	– Membre du Conseil d'administration
			Vandria SA	– Membre du Conseil d'administration – Président
			EPFL	– Professeur honoraire
Dinesh Paliwal	KKR & Co. Inc.	– Partenaire	Marelli & Koki Holdings Co. Ltd.	– Membre du Conseil d'administration – Président non exécutif
Lindiwe M. Sibanda			Université de Pretoria	– Professeure extra-ordinaire
			inds Agriculture Services Pvt Ltd.	– Directrice générale
Chris Leong	Schneider Electric SE	– Chief Marketing Officer		
Luca Maestri	Apple Inc.	– Directeur financier		
Rainer Blair	Danaher Corporation	– Président & Directeur général – Membre du Conseil d'administration – Membre du Comité exécutif – Comité des sciences et des technologies, membre		
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch	BVZ Holding AG	– Membre du Conseil d'administration	KIBAG Holding AG	– Membre du Conseil d'administration
			Schweizerische Mobiliar Genossenschaft	– Membre du Conseil d'administration
			F.G. Pfister Holding AG	– Membre du Conseil d'administration
Geraldine Matchett	ABB Ltd.	– Membre du Conseil d'administration		
	Swiss Re Ltd.	– Membre du Conseil d'administration		

Audit

Mandats au 31 décembre 2023

Au 31 décembre 2023, les membres du Conseil d’administration occupaient les postes comparables suivants dans d’autres entreprises à but commercial.

	Mandats dans des sociétés cotées	Fonction	Mandats dans des sociétés non cotées	Fonction
Paul Bulcke	L’Oréal S.A.	Membre du Conseil d’administration, Vice-Président Comité stratégie et développement durable, membre Comité des nominations et de la gouvernance, membre Comité des ressources humaines et des rémunérations, membre	J.P. Morgan International Council	Membre
Ulf Mark Schneider	Roche Holding Ltd	Membre du Conseil d’administration		
Henri de Castries	Stellantis N.V.	Membre du Conseil d’administration Lead Independent Director	General Atlantic	Conseiller principal Président Europe
			AXA Assurances Vie Mutuelle	Membre du Conseil d’administration
			AXA Assurances IARD Mutuelle	Membre du Conseil d’administration
Renato Fassbind				
Patrick Aebischer	Logitech International SA	Membre du Conseil d’administration Comité des nominations et de la gouvernance, membre	NistronTech Sàrl	Membre du Conseil d’administration
	PolyPeptide Group AG	Membre du Conseil d’administration Vice-Président & Lead Independent Director	Amazentis SA	Membre du Conseil d’administration, Président
			Swiss Vaccine SA	Membre du Conseil d’administration
			Vandria SA	Membre du Conseil d’administration
			EPFL	Professeur honoraire
Pablo Isla			Amara NZero S.A.	Président
			Fonte Films S.L.	Président
Kimberly A. Ross	The Cigna Group	Membre du Conseil d’administration Comité des finances, membre Comité de contrôle, Présidente		
	Northrop Grumman Corporation	Membre du Conseil d’administration Comité de contrôle, membre Comité des directives, membre		
	KKR Co. Inc.	Membre du Conseil d’administration		

Audité	Mandats dans des sociétés cotées		Fonction	Mandats dans des sociétés non cotées		Fonction
	Dick Boer	Shell plc	Membre du Conseil d'administration/Directeur non exécutif indépendant senior Vice-Président Comité d'audit et de risque, membre Comité de nomination et de succession, membre Comité de rémunération, membre	SHV Holdings N.V.		Membre du Conseil d'administration
		Just Eat Takeaway.com	Membre du Conseil d'administration, Président	Het Concertgebouw N.V.		Membre du Conseil de surveillance, Président
	Dinesh Paliwal	KKR & Co. Inc.	Partenaire	Marelli & Koki Holdings Co. Ltd.		Membre du Conseil d'administration Président non exécutif
	Hanne Jimenez de Mora			Microcaps AG		Membre du Conseil d'administration, Présidente
				IMD Business School		Membre du Conseil de surveillance, Vice-Présidente
	Lindiwe M. Sibanda			Université de Pretoria		Professeure extraordinaire, Directrice
				Linds Agriculture Services Pvt Ltd.		Directrice générale
	Chris Leong	Schneider Electric SE	Chief Marketing Officer			
	Luca Maestri	Apple Inc.	Directeur financier			
	Rainer Blair	Danaher Corporation	Président & Directeur général Membre du Conseil d'administration Comité des sciences et des technologies, membre			
	Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch			KIBAG Holding AG		Membre du Conseil d'administration
				Schweizerische Mobiliar Genossenschaft		Membre du Conseil d'administration
				F.G. Pfister Holding AG		Membre du Conseil d'administration

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 S.A. (*), 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 2024, 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, à la rentabilité du capital investi (ROIC) et à la réduction des émissions de gaz à effet de serre 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 65 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 52). 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 S.A. (**), 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.

(*) ou American Depositary Receipts

(**) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 65 et sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles

Objectifs de bonus 2024

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

En 2024, les objectifs suivants ont été appliqués:

- CEO: 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 150% (2023: 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. (*). Le CEO 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 2025.

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 2024: 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 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 et de sécurité. Ces objectifs additionnels reflètent 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 et de sécurité.

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 le CEO pour chaque membre de la Direction du Groupe. Ils sont liés au domaine de responsabilité de la personne concernée et peuvent être de nature financière ou non financière.

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

Les objectifs en matière d'ESG (15% de la cible) 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. Pour 2024, ils concernent une alimentation abordable incluant des micronutriments, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la réduction des plastiques vierges, la réduction de la consommation d'eau dans les usines et les postes de direction occupés par des femmes. Ces cinq objectifs ont une pondération égale de 3% chacun.

(*) ou American Depositary Receipts

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 2024

En 2024, 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 2024 ont été les suivantes:

- CEO: 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 quatre mesures de performance du PSUP pendant la totalité de la période de vesting de trois ans. Ces quatre 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;
- la rentabilité du capital investi (ROIC) et
- la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

La croissance du bénéfice récurrent par action, le rendement total pour les actionnaires par rapport aux pairs, la rentabilité du capital investi et la réduction des émissions de gaz à effet de serre sont les quatre 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 40%, le rendement total pour les actionnaires, la rentabilité du capital investi et la réduction des émissions de gaz à effet de serre à 20% chacun pour déterminer le niveau de vesting des PSU initialement attribuées.

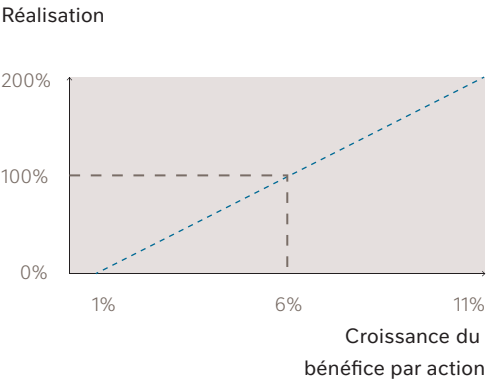
Les quatre mesures de la performance seront toutes revues par le Comité de rémunération en cas d'événements extraordinaires.

Le PSUP couvre la Direction du Groupe, les Directeurs et certains Directeurs adjoints et Sous-directeurs. Un «Restricted Stock Unit Plan» (RSUP) s'applique à tous les autres participants.

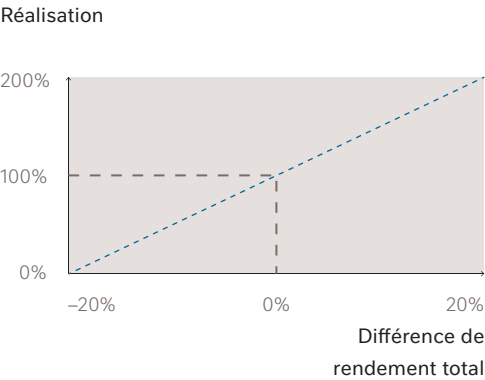
(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles à la page 65 et sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles

Les graphiques ci-dessous montrent les différents niveaux de réalisation potentiels de chacune des quatre mesures pour l’attribution 2024 dans le cadre du PSUP.

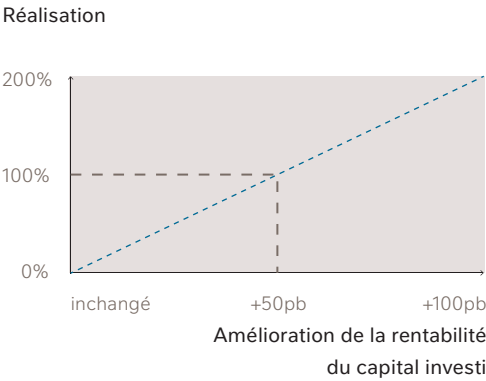
**Croissance du bénéfice récurrent par action
(à taux de change constant)**



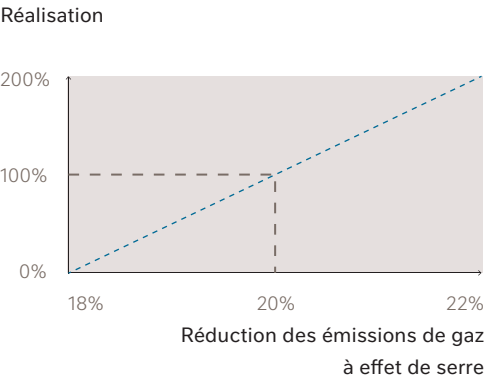
**Différence de rendement total pour les actionnaires
(entre Nestlé et l’indice de référence)**



Amélioration de la rentabilité du capital investi



Réduction des émissions de gaz à effet de serre



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, du ROIC et de la réduction des émissions de gaz à effet de serre à hauteur respectivement de 40%, 20%, 20% et 20% de l’attribution et en additionnant les quatre 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 150% de l’objectif;
- PSUP: à la fin de la période de vesting, valeur comprise entre 0% et 200% de l’attribution initiale.

4. Autres plans de participation

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

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

5. Indemnités diverses

Il s’agit essentiellement d’une indemnité véhicule, de prestations versées pour années de service conformément à la politique de la Société, ainsi que d’une participation aux primes d’assurance-maladie, de bilans de santé périodiques et de services de sécurité personnelle. Les primes d’assurance-maladie des responsables de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Grande Chine, de la Directrice de la Communication, du responsable de Nestlé Health Science et du responsable des Opérations sont payées par la Société. Ils reçoivent également une indemnité de planification financière. 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». Les responsables de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Grande Chine reçoivent une indemnité de logement. La Directrice financière bénéficie d’une aide fiscale et d’une aide au déménagement pour son transfert en Suisse. Le responsable de la Zone Amérique du Nord reçoit également certaines prestations supplémentaires, notamment des contributions à une assurance-vie et d’autres prestations applicables aux employés occupant des postes similaires aux Etats-Unis.

6. Prestations de retraite

Les membres de la Direction du Groupe sont affiliés au Fonds de Pension de Nestlé en Suisse, comme tous les autres collaborateurs, à l'exception du Chef des Opérations, qui est affilié au fonds de pension Swiss Life pour expatriés en Suisse, de la Directrice de la communication et du responsable de Nestlé Health Science. Les responsables de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Grande Chine sont également affiliés aux fonds de pension locaux, de même que la Directrice de la communication, le Chef des Opérations et le responsable de Nestlé Health Science maintenus dans les fonds de pension américains conformément à la «Nestlé Corporate Expatriation Policy». Les contributions de l'employeur pour les futures prestations de prévoyance sont comprises dans le montant de la rémunération.

Le salaire pris en compte dans le calcul de la pension dans le cadre du Fonds de Pension de Nestlé en Suisse 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.

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. Le CEO 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.

(*) Sociétés comprises: ABB, Adyen, Air Liquide, Airbus, ASML, AstraZeneca, BASF, Bayer, BP, British American Tobacco, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Diageo, Enel, EssilorLuxottica, Glencore, GSK, Kering, L'Oréal, Mercedes-Benz, Novartis, Novo Nordisk, Prosus, Relx, Rio Tinto, Roche, Sanofi, SAP, Schneider Electric, Shell, Siemens, TotalEnergies et Vinci.

Rémunérations accordées en 2024 aux membres de la Direction du Groupe

Lors de l'Assemblée générale du 20 avril 2023, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 72 millions pour 2024. La rémunération globale versée aux membres de la Direction du Groupe en 2024, y compris les contributions pour futures prestations de retraite et l'intégralité des cotisations de sécurité sociale, a été de CHF 77 037 581. Ce montant comprend un versement complémentaire à un nouveau membre de la Direction du Groupe. Veuillez consulter les explications fournies à la page 58.

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

	2024	2023
Salaire de base annuel	17 833 333	16 741 666
Bonus à court terme (espèces)	15 155 708	15 666 017
Bonus à court terme (valeur de marché de l'action Nestlé S.A.) ^(a)	1 901 376	4 755 855
«Performance Share Units» (valeur de marché à la date d'attribution) ^(b)	20 406 777	19 594 778
Indemnités diverses	2 576 594	2 385 243
Total	57 873 788	59 143 559
% fixe/variable	35.3 – 64.7	32.3 – 67.7
Contributions employeur pour futures prestations de retraite (dans le cadre de la politique en matière de prestations de retraite de Nestlé décrite ci-dessus)	4 978 127	4 896 824
Cotisations de sécurité sociale ^(c)	421 400	436 100
Honoraires et rémunération additionnels de la Direction du Groupe	11 092 353	—
Total y compris les éléments ci-dessus	74 365 668	64 476 483

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

	2024	2023
Nombre d'actions Nestlé S.A. ^(d) attribuées	24 923	48 757
Nombre de «Performance Share Units» attribuées dans le cadre du PSUP	218 855	181 573

- (a) Les actions Nestlé S.A. ou American Depositary Receipts 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 2025.
- (b) «Les Performance Share Units» sont valorisées sur la base du cours de clôture moyen des dix premiers jours après la publication des résultats annuels pour l'attribution en mars, et au cours de clôture moyen des dix derniers jours en septembre pour l'attribution en octobre. Performance Shares attribuées et révoquées au cours de la même année ne sont pas divulguées.
- (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 2 671 913 en 2024 et de CHF 2 337 174 en 2023.
- (d) ou American Depositary Receipts

Explications

- Au 31 décembre 2024, la Direction du Groupe était composée de 15 membres.
- Anna Manz a été nommée membre de la Direction du Groupe avec effet au 1^{er} mars 2024.
- François-Xavier Roger a quitté la Direction du Groupe le 1^{er} mars 2024.
- Guillaume Le Cunff a été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1^{er} juillet 2024.
- Marco Settembri a quitté la Direction du Groupe le 1^{er} juillet 2024.
- Laurent Freixe a été nommé CEO à compter du 1^{er} septembre 2024.
- Mark Schneider a quitté la Direction du Groupe le 1^{er} septembre 2024.
- Pour les indemnités diverses, voir la section 5 ci-dessus.
- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2024 sont communiquées à la valeur de marché, soit CHF 93.07 (*) pour l'attribution de mars et CHF 84.58 pour l'attribution d'octobre.
- Les valeurs figurant dans le tableau s'écartent, dans une certaine mesure, des rémunérations indiquées à la Note 18.1 des Comptes consolidés 2024 du groupe Nestlé, qui ont été préparés en conformité avec les normes comptables 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

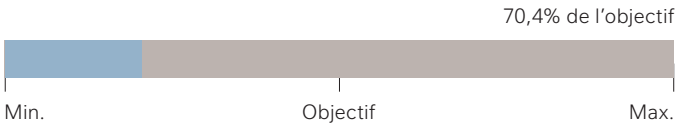
- Le bonus à court terme de la Direction du Groupe s'est élevé à 89,1% en 2024, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe et des objectifs individuels applicables (2023: 118%).
- Le vesting en février 2025 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2022 résulte en un versement de 79% de l'attribution initiale des PSU (le vesting en 2024 des PSU attribuées en 2021 a résulté en un versement de 92% de l'attribution initiale).

(*) USD 113.38 pour le plan US à long terme

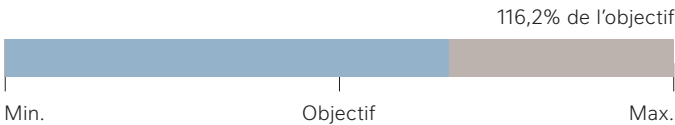
Réalisation des objectifs

Réalisation des objectifs du Groupe et des objectifs ESG pour 2024 (réalisation liée au bonus à court terme de l'Administrateur délégué)

Objectifs financiers (pondérés à 85%)

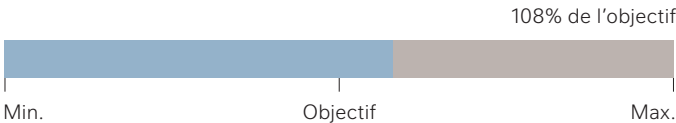


ESG (pondéré à 15%)



Réalisations des objectifs du plan de participation à long terme 2022–2024

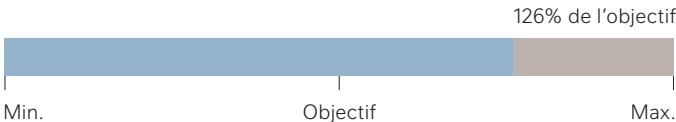
Bénéfice récurrent par action (pondéré à 50%)



Rendement total pour les actionnaires (pondéré à 30%)



ROIC (pondéré à 20%)



Evénements postérieurs à la clôture

- Philipp Navratil a été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1^{er} janvier 2025.
- Anna Lenz a été nommée membre de la Direction du Groupe avec effet au 1^{er} janvier 2025.
- David Zhang a quitté la Direction du Groupe le 1^{er} janvier 2025.
- Béatrice Guillaume-Grabisch a quitté la Direction du Groupe le 1^{er} janvier 2025.
- Lisa Gibby a quitté la Direction du Groupe le 1^{er} janvier 2025.
- David Rennie a quitté la Direction du Groupe le 1^{er} janvier 2025 et a été nommé de nouveau membre de la Direction du Groupe à compter du 1^{er} avril 2025, succédant à Bernard Meunier.
- Bernard Meunier quittera la Direction du Groupe le 1^{er} avril 2025.

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

En 2024, la rémunération totale la plus élevée perçue par un membre de la Direction du Groupe a été accordée à Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué (CEO) jusqu’au 31 août 2024). Les montants ci-dessous sont compris dans la rémunération de la Direction du Groupe indiquée ci-dessus.

		2024		2023
	Nombre	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Salaire de base annuel		2 400 000		2 400 000
Bonus à court terme (espèces)		2 779 200		2 210 401
Bonus à court terme (valeur de marché de l’action Nestlé S.A.) ^(a)		—	22 661	2 210 399
«Performance Share Units» (valeur de marché à la date d’attribution) ^(b)	38 681	3 600 041	33 211	3 600 072
Indemnités diverses		68 900		148 568
Total		8 848 141		10 569 440
% fixe/variable		27.9 – 72.1		24.1 – 75.9
Contributions employeur pour futures prestations de retraite		748 775		647 381
Cotisations de sécurité sociale ^(c)		29 400		29 400
Total y compris les éléments ci-dessus		9 626 316		11 246 221

(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 2025.

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

(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 425 265 en 2024 et de CHF 498 525 en 2023.

Explications

- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l’exercice 2024 sont communiquées à la valeur de marché, soit CHF 93.07 pour l’attribution de mars.
- Veuillez également consulter les explications fournies à la page 54.

Niveaux des versements effectifs

- Le bonus à court terme du CEO s’est élevé à 77,2% en 2024, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe et des objectifs ESG (2023: 122,8%).
- Le vesting en février 2025 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l’exercice 2022 résulte en un versement de 79% de l’attribution initiale des PSU (le vesting en 2024 des PSU attribuées en 2021 a résulté en un versement de 92% de l’attribution initiale).

(*) Hors primes de remplacement accordées aux membres de la Direction du Groupe au cours de l’exercice. En incluant les primes de remplacement, Anna Manz (Directrice financière) aurait été la mieux payée en 2024. Veuillez consulter les explications fournies à la page 58.

**Détention d’actions par les membres de la Direction du Groupe
ou par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2024**

	Nombre d’actions détenues ^(a)
Laurent Freixe, CEO	41 318
Stefan Palzer	31 397
Béatrice Guillaume-Grabisch	78 194
Leanne Geale	31 178
Bernard Meunier	20 370
Steve Presley	7 312
Rémy Ejel	13 214
David Zhang	6 441
Stephanie Pullings Hart	—
David Rennie	29 540
Anna Mohl	800
Anna Manz	44 297
Guillaume Le Cunff	6 768
Sanjay Bahadur	99 467
Lisa Gibby	6 536
Total au 31 décembre 2024	416 832
Total au 31 décembre 2023	1 031 522

(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 2024, il n'existait aucun prêt non remboursé accordé aux membres de la Direction du Groupe.

Honoraires et rémunérations additionnels de la Direction du Groupe

En 2024, une 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. Elle s'est vu attribuer 6958 unités en 2024, au prix de CHF 80.48 par unité (période de vesting de trois ans, valeur plafonnée à deux fois le prix de l'unité lors de l'attribution).

Une membre de la Direction du Groupe (Anna Manz, Directrice financière) a reçu le 1^{er} mars 2024 des primes de remplacement pour des plans de participation à long terme et à court terme qui lui avaient été attribués par son ancien employeur, le London Stock Exchange Group, et auxquels elle avait renoncé à la suite de sa démission. Elles ont été attribuées sous forme de PSU Nestlé, d'actions Nestlé bloquées et d'espèces (pour un montant total de CHF 10 532 373). Pour une partie de la valeur (CHF 5 037 580), l'autorisation de montant complémentaire conformément à l'article 21^{er} des statuts de Nestlé a été utilisée.

Aux fins d'une transparence complète, deux membres de la Direction du Groupe étaient membres du Conseil d'administration de Froneri Lux Topco Sàrl («Froneri»), dans laquelle Nestlé détient une participation minoritaire de 44%. Nestlé n'exerce pas de contrôle sur Froneri. En 2024, 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

Au 31 décembre 2024, il n'existait 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 2024, aucune rémunération n'a été versée à des personnes proches des membres de la Direction du Groupe, et il n'existait aucun prêt non remboursé accordé à de telles personnes proches.

Audit

Mandats au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024, les membres de la Direction du Groupe occupaient les postes comparables suivants dans d’autres entreprises à but commercial.

	Mandats dans des sociétés cotées	Fonction	Mandats dans des sociétés non cotées	Fonction
Laurent Freixe			Cereal Partners Worldwide SA	– Membre du Conseil d’administration
Stefan Palzer	Merck KGaA	– Membre du Conseil d’administration		
Béatrice Guillaume-Grabisch	L’Oréal S.A.	– Membre du Conseil d’administration, – Comité d’audit, membre		
Leanne Geale	Holcim Ltd.	– Membre du Conseil d’administration, – Comité de la santé, de la sécurité et du développement durable, membre		
Bernard Meunier			Cereal Partners Wordwide SA	– Membre du Conseil d’administration, Coprésident
Steve Presley				
Rémy Ejel			Cereal Partners Wordwide SA	– Membre du Conseil d’administration
David Zhang	Mei Nian Jian Kang	– Membre du Conseil d’administration		
Stephanie Pullings Hart			TraceLink Inc.	– Membre du Conseil d’administration, – Comité des risques d’entreprise, membre
David Rennie			Froneri Lux Topco Sàrl	– Membre du Conseil d’administration
Anna Mohl			Amazentis SA	– Membre du Conseil d’administration
Anna Manz	AstraZeneca Plc	– Membre du Conseil d’administration – Comité d’audit, membre		
Guillaume Le Cunff			Cereal Partners Wordwide SA	– Membre du Conseil d’administration
			Lactalis Nestlé Produits S.A.S	– Membre du Conseil d’administration
Sanjay Bahadur			Froneri Lux Topco Sàrl	– Membre du Conseil d’administration
			European Pizza Group Topco Sàrl	– Membre du Conseil d’administration
Lisa Gibby				

Audit

Mandats au 31 décembre 2023

Au 31 décembre 2023, les membres de la Direction du Groupe occupaient les postes comparables suivants dans d'autres entreprises à but commercial.

	Mandats dans des sociétés cotées	Fonction	Mandats dans des sociétés non cotées	Fonction
Ulf Mark Schneider	Roche Holding Ltd	Membre du Conseil d'administration		
Laurent Freixe			Cereal Partners Worldwide SA	Membre du Conseil d'administration
			Froneri Lux Topco Sàrl	Membre du Conseil d'administration
Marco Settembri			Lactalis Nestlé Produits S.A.S	Membre du Conseil d'administration
			Cereal Partners Worldwide SA	Membre du Conseil d'administration
François-Xavier Roger	Sandoz Group AG	Membre du Conseil d'administration, Comité de contrôle, de risque et de conformité, Président		
Stefan Palzer				
Béatrice Guillaume-Grabisch	L'Oréal S.A.	Membre du Conseil d'administration, Comité d'audit, membre		
Leanne Geale	Holcim Ltd.	Membre du Conseil d'administration, Comité de la santé, de la sécurité et du développement durable, membre		
Bernard Meunier			Cereal Partners Wordwide SA	Membre du Conseil d'administration, Coprésident
Steve Presley				
Rémy Ejel				
David Zhang				
Stephanie Pullings Hart			TraceLink Inc.	Membre du Conseil d'administration, Comité des risques d'entreprise, membre
Grégory Behar	Sonova AG	Membre du Conseil d'administration	Amazentis SA	Membre du Conseil d'administration
	Seres Therapeutics Inc.	Membre du Conseil d'administration		
Sanjay Bahadur			Froneri Lux Topco Sàrl	Membre du Conseil d'administration
			European Pizza Group Topco Sàrl	Membre du Conseil d'administration
David Rennie				
Lisa Gibby				

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

Lausanne, le 12 février 2025

Rapport de l'organe de révision sur l'audit du rapport de rémunération



Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération de Nestlé S.A. (la société) pour l'exercice clos le 31 décembre 2024. Notre audit s'est limité aux indications selon les art. 734a-734f CO dans les paragraphes démarqués « audité » et par une barre bleue aux pages 38 à 60 du rapport de rémunération.

Selon notre appréciation, les indications selon les art. 734a-734f CO dans le rapport de rémunération sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit du rapport de rémunération » de notre rapport. Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

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



Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au Conseil d'administration. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des tableaux marqués de l'indication « audité » dans le rapport de rémunération, des comptes consolidés, des comptes annuels et de nos rapports correspondants.

Notre opinion d'audit sur le rapport de rémunération ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux informations financières « auditées » dans le rapport de rémunération ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent par ailleurs comporter des anomalies significatives.

Si, sur la base des travaux que nous avons effectués, nous arrivons à la conclusion que les autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le déclarer. Nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.



Responsabilités du conseil d'administration relatives au rapport de rémunération

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement d'un rapport de rémunération conformément aux dispositions légales et aux statuts. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'un rapport de rémunération ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.



Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit du rapport de rémunération

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les indications selon les art. 734a-734f CO contenues dans le rapport de rémunération ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs du rapport de rémunération prennent en se fondant sur celui-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH, nous exerçons notre jugement professionnel tout au long de l'audit et faisons preuve d'esprit critique. En outre:

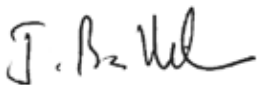
- nous identifions et évaluons les risques que le rapport de rémunération comporte des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, de fausses déclarations ou le contournement de contrôles internes.

- nous acquérons une compréhension du système de contrôle interne pertinent pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne de la société.
- nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables, ainsi que des informations y afférentes.

Nous communiquons au Conseil d'administration ou à sa commission compétente, notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus ainsi que nos constatations d'audit importantes, y compris toute déficience majeure dans le système de contrôle interne, relevée au cours de notre audit.

Nous remettons au Conseil d'administration ou à sa commission compétente une déclaration, dans laquelle nous attestons avoir respecté les règles d'éthique pertinentes relatives à l'indépendance, et leur communiquons toutes les relations et les autres éléments qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que, le cas échéant, les mesures visant à éliminer les menaces ou les mesures de protection prises.

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 18 avril 2024**

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 262 000 000 (deux cent soixante-deux millions francs suisses) divisé en 2 620 000 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, entièrement libérées.

Article 3^{bis}

Capital-actions conditionnel

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

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

Article 4

Certificats d'actions; titres intermédiés

- 1 Nestlé peut émettre ses actions nominatives sous forme de certificats individuels, de certificats globaux, en tant que droits-valeurs ou titres intermédiés. 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. En particulier, l'actionnaire n'a pas le droit de réclamer la certification de sa qualité de membre dans un papier-valeur. Chaque actionnaire peut toutefois exiger en tout temps que Nestlé établisse une attestation relative aux actions nominatives qu'il détient selon le registre des actions.
- 4 Les titres intermédiés fondés sur des actions nominatives de Nestlé ne peuvent pas être transférés par cession. Des sûretés ne peuvent être constituées par cession sur ces titres intermédiés.

Article 5

Registre des actions

- 1 Nestlé tient un registre des actions qui mentionne le nom et les coordonnées des propriétaires ou des usufruitiers. Tout changement de coordonnées doit être communiqué à Nestlé. Les communications de Nestlé seront réputées valablement faites si elles sont envoyées aux dernières coordonnées inscrites au registre des actions.
- 2 Seules les personnes inscrites au registre des actions comme actionnaires avec droit de vote peuvent exercer le droit de vote ou les autres droits y afférents.
- 3 Après acquisition d'actions, et suite à la demande de reconnaissance comme actionnaire, tout acquéreur est considéré comme actionnaire sans droit de vote jusqu'à sa reconnaissance par Nestlé comme actionnaire avec droit de vote. Si Nestlé ne refuse pas la demande de reconnaissance de l'acquéreur dans les vingt jours, celui-ci est réputé être actionnaire avec droit de vote.
- 4 Un acquéreur est inscrit au registre des actions comme actionnaire avec droit de vote dans la mesure où il déclare expressément avoir acquis les actions en son propre nom et pour son propre compte.
- 5 Aucune personne, physique ou morale, ne peut être inscrite avec droit de vote pour plus de 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. Cette limitation à l'inscription s'applique également aux personnes qui détiennent tout ou partie de leurs actions par l'intermédiaire de nommées conformément à cet article. Ces dispositions ne s'appliquent pas en cas d'acquisition d'une entreprise, de parties d'une entreprise ou de participations

- par échange de titres ou dans les cas énoncés à l'art. 685d al. 3 du Code des obligations suisse.
- 6 Pour garantir le respect des présents statuts, le Conseil d'administration promulgue des règlements relatifs à l'inscription de fiduciaires ou de nommées.
- 7 Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que toutes les personnes, physiques ou morales, qui forment une entente ou un syndicat ou qui se concertent de toute autre manière aux fins de contourner les dispositions concernant la limitation à l'inscription ou les nommées, comptent pour une personne ou un nommée au sens des alinéas 4 et 5 du présent article.
- 8 Après audition de l'actionnaire ou du nommée inscrit, le Conseil d'administration peut annuler, avec effet rétroactif à la date d'inscription, l'inscription de l'actionnaire ou du nommée qui a été effectuée sur la base de fausses informations. L'actionnaire ou le nommée concerné est immédiatement informé de l'annulation de son inscription.
- 9 Le Conseil d'administration précise les modalités et promulgue les règlements nécessaires relatifs à l'application de cet art. 5. Lesdits règlements énoncent dans quels cas le Conseil ou toute commission désignée par lui peut autoriser des dérogations à la limitation à l'inscription ou au règlement sur les nommées.
- 10 La limitation à l'inscription prévue par cet article s'applique également aux actions acquises ou souscrites par l'exercice de droits de souscription, d'option ou de conversion.

III. Organisation de Nestlé

A. Assemblée générale

Article 6

Pouvoirs de l'Assemblée générale

- 1 L'Assemblée générale des actionnaires est le pouvoir suprême de Nestlé.
- 2 Les attributions intransmissibles suivantes appartiennent à l'Assemblée générale:
 - a) adopter et modifier les statuts;
 - b) élire et révoquer les membres du Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration et les membres du Comité de rémunération;
 - c) élire et révoquer l'organe de révision;
 - d) élire et révoquer le représentant indépendant;
 - e) approuver le rapport annuel et les comptes consolidés;
 - f) approuver les comptes annuels ainsi que d'adopter la décision sur l'emploi du bénéfice résultant du bilan, notamment la détermination du dividende;

- g) fixer le dividende intermédiaire et approuver les comptes intermédiaires nécessaires à cet effet;
- h) décider du remboursement de la réserve légale issue du capital;
- i) approuver les rémunérations du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe selon l'art. 21^{bis};
- j) approuver le rapport de rémunération et le rapport sur les questions non financières;
- k) donner décharge aux membres du Conseil d'administration et aux personnes chargées de la gestion;
- l) procéder à la décotation des actions de Nestlé; et
- m) 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 5% au moins du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce ou des voix. 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; lieu de réunion

- 1 La convocation aux Assemblées générales ordinaires ou extraordinaires a lieu par une annonce unique selon l'article 25, vingt jours au moins avant la date de la réunion. Les actionnaires peuvent en outre être informés par courrier ordinaire ou électroniquement.
- 2 La convocation mentionne la date, l'heure, la forme et le lieu de l'Assemblée générale; les objets portés à l'ordre du jour; les propositions du Conseil d'administration accompagnées d'une motivation succincte; le cas échéant, les propositions des actionnaires, accompagnées d'une motivation succincte; ainsi que le nom et l'adresse du représentant indépendant.

- 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 ou des voix peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour de l'Assemblée générale, ou d'une proposition concernant un objet porté à l'ordre du jour. 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 examen spécial.
- 5 Le Conseil d'administration détermine le lieu de l'Assemblée générale.
- 6 Le Conseil d'administration peut décider que l'Assemblée générale se tiendra simultanément en plusieurs lieux, à condition que les interventions des participants soient retransmises directement par l'image et le son à tous les lieux de réunion, ou que les actionnaires qui ne sont pas présents à un des lieux de l'Assemblée générale puissent exercer leurs droits par voie électronique.
- 7 Alternativement, le Conseil d'administration peut prévoir que l'Assemblée générale se déroule par voie électronique sans lieu de réunion.

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.
- 3 Les décisions et le résultat des élections, avec indication de la répartition exacte des voix, doivent être rendus accessibles par voie électronique dans les 15 jours qui suivent l'Assemblée générale. Tout actionnaire peut exiger que le procès-verbal soit mis à sa disposition dans les 30 jours qui suivent 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) la création d'un capital conditionnel ou l'institution d'une marge de fluctuation du capital-actions;
- e) une augmentation du capital-actions au moyen des fonds propres, contre apport en nature ou par compensation de créance, 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;
- l) la réunion d'actions;
- m) la décotation des actions de Nestlé; et
- n) 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 ou par décisions du Conseil d'administration 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 ou par décisions du Conseil d'administration 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 ou par décisions du Conseil d'administration 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, le rapport de rémunération, le rapport sur les questions non financières et d'autres rapports 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;
- j) il dépose la demande de sursis concordataire et informe le juge en cas de surendettement; et
- k) d'autres attributions et compétences réservées au Conseil d'administration par la loi ou les présents statuts.

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 ou par décisions du Conseil d'administration.

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 d'un exercice annuel, 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. Leur mandat prend fin avec l'approbation des comptes annuels de l'exercice annuel concerné par l'Assemblée générale. 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 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 totale en contrepartie de cette interdiction ne peut dépasser la rémunération moyenne des trois derniers exercices annuels.

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» des mandats dans des fonctions similaires auprès d'autres entreprises poursuivant un but économique. 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

Communications

Sauf disposition contraire de la loi, les annonces et communications à effectuer par Nestlé sont faites valablement, au choix du Conseil d'administration, par publication dans la «Feuille Officielle Suisse du Commerce» ou communication sous une forme permettant d'en établir la preuve par texte.

Statuts modifiés le 18 avril 2024

Rapports financiers 2024

Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2024

79	Principaux cours de conversion	169	Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et entreprises associées
80	Compte de résultat consolidé de l'exercice 2024	185	Rapport de l'organe de révision
81	Etat du résultat global consolidé de l'exercice 2024	196	Renseignements financiers sur 5 ans
82	Bilan consolidé au 31 décembre 2024		
84	Tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2024		
85	Etat des mouvements des capitaux propres consolidés de l'exercice 2024		
87	Notes		
87	1. Principes comptables		
90	2. Périmètre de consolidation, acquisitions et cessions d'activités		
93	3. Analyses sectorielles		
103	4. Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s et autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s		
104	5. Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s		
105	6. Stocks		
	7. Clients et autres débiteurs/créanciers		
109	8. Immobilisations corporelles		
114	9. Goodwill et immobilisations incorporelles		
120	10. Engagements envers le personnel		
131	11. Provisions, actifs et passifs éventuels		
134	12. Instruments financiers		
150	13. Impôts		
154	14. Entreprises associées et coentreprises		
157	15. Bénéfice par action		
	16. Tableau des flux de trésorerie		
160	17. Capitaux propres		
166	18. Transactions avec des entreprises ou des personnes apparentées		
167	19. Garanties		
168	20. Effets de l'hyperinflation		
	21. Evénements postérieurs à la clôture		

Principaux cours de conversion

CHF pour		2024	2023	2024	2023
		Cours de fin d'année		Cours moyens annuels	
1 Dollar US	USD	0.904	0.841	0.880	0.898
1 Euro	EUR	0.941	0.931	0.952	0.971
100 Yuan Renminbi chinois	CNY	12.380	11.859	12.234	12.689
100 Reais brésiliens	BRL	14.594	17.381	16.351	17.989
100 Pesos mexicains	MXN	4.370	4.964	4.804	5.063
1 Livre sterling	GBP	1.135	1.072	1.125	1.116
100 Pesos philippins	PHP	1.563	1.519	1.537	1.614
1 Dollar canadien	CAD	0.629	0.636	0.643	0.665
100 Roupies indiennes	INR	1.055	1.012	1.052	1.088
1 Dollar australien	AUD	0.562	0.575	0.581	0.596
100 Pesos chiliens	CLP	0.091	0.095	0.093	0.107

Compte de résultat consolidé de l'exercice 2024

En millions de CHF

	Notes	2024	2023
Chiffre d'affaires	3	91 354	92 998
Autres produits		366	353
Coût des produits vendus		(48 670)	(50 328)
Frais de distribution		(7 567)	(7 765)
Frais de commercialisation et d'administration		(18 112)	(17 549)
Frais de recherche et développement		(1 667)	(1 656)
Autres revenus opérationnels courants	4	124	132
Autres charges opérationnelles courantes	4	(1 195)	(1 665)
Résultat opérationnel courant	3	14 633	14 520
Autres revenus opérationnels	4	474	298
Autres charges opérationnelles	4	(383)	(755)
Résultat opérationnel		14 724	14 063
Produits financiers	5	358	284
Charges financières	5	(1 843)	(1 644)
Bénéfice avant impôts, entreprises associées et coentreprises		13 239	12 703
Impôts	13	(3 314)	(2 314)
Revenus provenant des entreprises associées et des coentreprises	14	1 249	1 120
Bénéfice de l'exercice		11 174	11 509
attribuable aux intérêts ne donnant pas le contrôle		290	300
attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)		10 884	11 209
En % du chiffre d'affaires			
Résultat opérationnel courant		16,0%	15,6%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)		11,9%	12,1%
Bénéfice par action (en CHF)			
Résultat de base par action	15	4.19	4.24
Résultat dilué par action	15	4.19	4.23

Etat du résultat global consolidé de l'exercice 2024

En millions de CHF

	Notes	2024	2023
Bénéfice de l'exercice comptabilisé au compte de résultat		11 174	11 509
Ecart de conversion, nets d'impôts	17	798	(4 154)
Variations des réserves de couverture de flux de trésorerie et des réserves de coûts de couverture, nettes d'impôts		895	194
Part des autres éléments du résultat global des entreprises associées et des coentreprises	14/17	14	(197)
Eléments qui sont ou peuvent être reclassés ultérieurement au compte de résultat		1 707	(4 157)
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies, nettes d'impôts	10/17	318	(623)
Ajustements à la juste valeur des instruments de capitaux propres, nets d'impôts	17	33	163
Part des autres éléments du résultat global des entreprises associées et des coentreprises	14/17	225	(40)
Eléments qui ne seront jamais reclassés au compte de résultat		576	(500)
Autres éléments du résultat global de l'exercice	17	2 283	(4 657)
Résultat global de l'exercice		13 457	6 852
attribuable aux intérêts ne donnant pas le contrôle		307	175
attribuable aux actionnaires de la société mère		13 150	6 677

Bilan consolidé au 31 décembre 2024

avant répartition du bénéfice

En millions de CHF

	Notes	2024	2023
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12/16	5 556	4 816
Placements à court terme	12	2 315	1 035
Stocks	6	13 260	11 896
Clients et autres débiteurs	7/12	11 251	10 995
Acomptes payés		543	521
Dérivés actifs	12	792	278
Actifs d'impôt exigible		1 334	1 284
Actifs destinés à être cédés		137	32
Total des actifs courants		35 188	30 857
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	8	33 706	30 467
Goodwill	9	30 595	28 693
Immobilisations incorporelles	9	19 245	18 225
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	14	14 326	13 088
Immobilisations financières	12	3 650	2 947
Dérivés actifs	12	84	130
Préfinancement des régimes de prévoyance et droits à remboursement	10	1 475	962
Impôts différés actifs	13	995	1 181
Total des actifs non courants		104 076	95 693
Total de l'actif		139 264	126 550

En millions de CHF

	Notes	2024	2023
Passif et capitaux propres			
Passif courant			
Dettes financières	12	11 863	9 416
Dérivés passifs	12	408	317
Fournisseurs et autres créanciers	7/12	21 807	19 204
Charges à payer		5 466	5 112
Provisions	11	865	675
Dettes fiscales exigibles		2 435	2 360
Passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés		19	—
Total du passif courant		42 863	37 084
Passif non courant			
Dettes financières	12	51 697	45 825
Dérivés passifs	12	307	239
Engagements envers le personnel	10	2 629	2 718
Provisions	11	1 086	1 303
Impôts différés passifs	13	3 767	2 886
Autres créanciers	12	222	108
Total du passif non courant		59 708	53 079
Total du passif		102 571	90 163
Capitaux propres	17		
Capital-actions		262	267
Actions propres		(4 283)	(5 155)
Ecart de conversion		(26 788)	(27 581)
Autres réserves		363	(50)
Bénéfices accumulés		66 363	68 261
Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		35 917	35 742
Participations ne donnant pas le contrôle		776	645
Total des capitaux propres		36 693	36 387
Total du passif et des capitaux propres		139 264	126 550

Tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2024

En millions de CHF			
	Notes	2024	2023
Activités d'exploitation			
Résultat opérationnel	16	14 724	14 063
Amortissements	16	3 582	3 458
Pertes de valeur	16	580	647
Résultat net sur cessions d'activités	4	62	221
Autres charges et produits non monétaires	16	(229)	82
Cash flow avant variations des actifs et passifs d'exploitation		18 719	18 471
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	16	1 208	1 134
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	16	(334)	(425)
Trésorerie générée par les activités d'exploitation		19 593	19 180
Intérêts payés		(1 539)	(1 330)
Intérêts et dividendes encaissés		273	193
Impôts payés		(2 411)	(2 801)
Dividendes et intérêts reçus des entreprises associées et des coentreprises	14	759	699
Cash flow d'exploitation		16 675	15 941
Activités d'investissement			
Investissements en immobilisations corporelles	8	(5 638)	(5 714)
Investissements en immobilisations incorporelles	9	(325)	(489)
Acquisitions d'activités, nettes de trésorerie acquise	2	(809)	(211)
Cessions d'activités, nettes de trésorerie cédée	2	(23)	215
Investissements (nets des désinvestissements) dans les sociétés associées et les coentreprises	14	(532)	(582)
Entrées/(sorties) de fonds liées aux placements des activités de trésorerie		(1 251)	(80)
Autres activités d'investissement ^(a)		(46)	665
Cash flow d'investissement		(8 624)	(6 196)
Activités de financement			
Dividende payé aux actionnaires de la société mère	17	(7 816)	(7 829)
Dividendes payés aux intérêts ne donnant pas le contrôle		(174)	(323)
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle		(27)	(52)
Achat d'actions propres ^(b)		(4 678)	(5 234)
Entrées de fonds liées aux emprunts obligataires et aux autres dettes financières à long terme	12	7 992	9 806
Sorties de fonds liées aux emprunts obligataires, aux obligations locatives et aux autres dettes financières à long terme	12	(5 055)	(3 589)
Entrées/(sorties) de fonds liées aux dettes financières à court terme	12	2 396	(2 537)
Cash flow de financement		(7 362)	(9 758)
Ecarts de conversion		53	(682)
Augmentation/(diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		742	(695)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		4 816	5 511
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		5 558	4 816
Trésorerie et équivalents de trésorerie classifiés en actifs destinés à être cédés		(2)	—
Trésorerie et équivalents de trésorerie selon bilan	16	5 556	4 816

(a) En 2023, principalement composés des produits de la cession d'un actif financier dans Prometheus Biosciences. Le gain comptable de la transaction est comptabilisé sous les autres éléments du résultat global.

(b) Correspond principalement au programme de rachat d'actions lancé en 2022.

Etat des mouvements des capitaux propres consolidés de l'exercice 2024

En millions de CHF

	Capital-actions	Actions propres	Ecart de conversion	Autres réserves	Bénéfices accumulés	Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2023	275	(9 303)	(23 559)	(63)	74 632	41 982	810	42 792
Bénéfice de l'exercice	—	—	—	—	11 209	11 209	300	11 509
Autres éléments du résultat global de l'exercice	—	—	(4 022)	(11)	(499)	(4 532)	(125)	(4 657)
Total du résultat global de l'exercice	—	—	(4 022)	(11)	10 710	6 677	175	6 852
Dividendes	—	—	—	—	(7 829)	(7 829)	(323)	(8 152)
Mouvement des actions propres	—	(5 142)	—	—	6	(5 136)	—	(5 136)
Plans d'intéressement du personnel au capital	—	154	—	—	(2)	152	—	152
Variation des participations ne donnant pas le contrôle ^(a)	—	—	—	—	(55)	(55)	(15)	(70)
Réduction du capital-actions ^(b)	(8)	9 136	—	—	(9 128)	—	—	—
Total des transactions avec les actionnaires	(8)	4 148	—	—	(17 008)	(12 868)	(338)	(13 206)
Autres mouvements ^(c)	—	—	—	24	(73)	(49)	(2)	(51)
Capitaux propres au 31 décembre 2023	267	(5 155)	(27 581)	(50)	68 261	35 742	645	36 387
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2024	267	(5 155)	(27 581)	(50)	68 261	35 742	645	36 387
Bénéfice de l'exercice	—	—	—	—	10 884	10 884	290	11 174
Autres éléments du résultat global de l'exercice	—	—	793	894	579	2 266	17	2 283
Total du résultat global de l'exercice	—	—	793	894	11 463	13 150	307	13 457
Dividendes	—	—	—	—	(7 816)	(7 816)	(174)	(7 990)
Mouvement des actions propres	—	(4 544)	—	—	(15)	(4 559)	—	(4 559)
Plans d'intéressement du personnel au capital	—	151	—	—	(19)	132	—	132
Variation des participations ne donnant pas le contrôle ^(a)	—	—	—	—	(181)	(181)	(3)	(184)
Réduction du capital-actions ^(b)	(5)	5 265	—	—	(5 260)	—	—	—
Total des transactions avec les actionnaires	(5)	872	—	—	(13 291)	(12 424)	(177)	(12 601)
Autres mouvements ^(c)	—	—	—	(481)	(70)	(551)	1	(550)
Capitaux propres au 31 décembre 2024	262	(4 283)	(26 788)	363	66 363	35 917	776	36 693

(a) Les mouvements déclarés dans les bénéfices accumulés incluent les options de vente pour l'acquisition d'intérêts ne donnant pas le contrôle.

(b) Réduction du capital-actions, voir Note 17.1.

(c) Les autres mouvements dans les Autres réserves sont relatifs à des transactions de couverture de flux de trésorerie. Les autres mouvements déclarés dans les bénéfices accumulés sont principalement relatifs à d'autres mouvements dans les capitaux propres des entreprises associées et coentreprises décrits plus en détails en Note 14 dans le tableau des mouvements des valeurs comptables des entreprises associées et coentreprises.

1. Principes comptables

Principes généraux et normes comptables

Les Comptes consolidés sont établis conformément aux normes comptables IFRS publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) ainsi qu'à la loi suisse.

Ils ont été établis selon le principe du coût historique, sauf indication contraire. Toutes les sociétés consolidées, accords conjoints et entreprises associées importantes arrêtent leurs comptes au 31 décembre.

Le Conseil d'administration a donné son approbation à la publication des Comptes consolidés 2024 en date du 12 février 2025, et ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 16 avril 2025.

Principes comptables

Les principes comptables sont inclus dans les notes correspondantes des Comptes consolidés. Ils sont présentés sous forme de texte sur fond gris. Les principes comptables présentés ci-après s'appliquent à l'ensemble des Comptes consolidés.

Principaux jugements comptables, estimations et hypothèses

L'établissement des Comptes consolidés requiert de la Direction du Groupe qu'elle émette des jugements, qu'elle procède à des estimations et qu'elle formule des hypothèses ayant une incidence sur l'application des principes, sur les montants présentés au titre de revenus et de charges, d'actifs et passifs ainsi que sur les informations complémentaires fournies. Les impacts climatiques estimés, les changements de réglementation actuellement stipulés et probables, ainsi que les engagements environnementaux de Nestlé ont été pris en compte. Ces estimations et les hypothèses y relatives sont fondées sur l'expérience passée ainsi que sur divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances. Les estimations et les hypothèses y relatives sont révisées de manière continue. Des informations sur les impacts potentiels des scénarios alternatifs (notamment les politiques alignées sur l'ambition de l'Accord de Paris et les engagements environnementaux de Nestlé) à moyen et long terme, conformes aux recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD) de Nestlé, ont été considérées. La Direction estime que les Comptes consolidés au 31 décembre 2024 reflètent la vision la plus raisonnable de la valeur des actifs et des passifs à cette date. Les impacts pour le Groupe et l'économie globale de la guerre en Ukraine (décrits à la Note 2) ainsi que les escalades potentielles sont hautement incertains et restent

difficiles à prédire et quantifier. Les résultats réels et futurs pourraient différer des jugements et estimations pris en compte dans les présents Comptes consolidés.

Les domaines impliquant un plus haut degré de jugement ou d'incertitude sont expliqués plus en détail dans les notes correspondantes, y compris:

- l'évaluation du contrôle et l'estimation de la juste valeur des actifs nets acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises et la juste valeur des contreparties encaissées dans le cadre de cessions d'activités (voir Note 2);
- la comptabilisation et l'estimation des produits (voir Note 3);
- la présentation d'éléments supplémentaires et de sous-totaux dans le compte de résultat (voir Note 4);
- l'identification des contrats de location et la détermination de la durée de location (voir Note 8);
- l'identification d'unités génératrices de trésorerie (UGT) et l'estimation de la valeur recouvrable pour des tests de perte de valeur (voir Note 9);
- la détermination des durées d'utilité des immobilisations incorporelles, y compris leur classification en durées d'utilité finies ou indéterminées (voir Note 9);
- la détermination des engagements envers le personnel (voir Note 10);
- la comptabilisation et l'évaluation des provisions (voir Note 11); et
- l'estimation des impôts courants et différés, y compris celle des positions fiscales incertaines (voir Note 13).

Conversion des monnaies étrangères

La monnaie fonctionnelle des sociétés du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel elles opèrent.

Dans les sociétés du Groupe, les transactions en monnaies étrangères sont enregistrées au cours de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et les passifs monétaires en devises étrangères sont convertis au cours de change en vigueur à la fin de l'année. Les différences de change qui résultent des opérations précitées sont inscrites au compte de résultat sauf lorsqu'elles sont différées dans les autres éléments du résultat global en tant que couvertures de flux de trésorerie.

Lors de la consolidation, les actifs et passifs des entités étrangères exprimés dans les monnaies fonctionnelles des dites sociétés sont convertis en francs suisses, la monnaie de référence du Groupe, aux cours de change en vigueur à la fin de l'année. Les postes du compte de résultat sont convertis en francs suisses aux cours de change moyens annuels ou, pour les transactions significatives, au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les différences de change qui surviennent lors de la conversion des actifs nets des entités étrangères, de même que les différences qui surviennent lors de la conversion des résultats de l'exercice des entités étrangères, sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

Lors d'une perte de contrôle ou d'une cession partielle d'une entité étrangère, les différences de change qui étaient imputées aux capitaux propres sont comptabilisées au compte de résultat comme gains ou pertes sur cessions.

Economies hyperinflationnistes

Plusieurs facteurs sont pris en compte pour évaluer si une économie est hyperinflationniste, notamment l'inflation cumulée sur trois ans et la mesure dans laquelle les comportements de la population et les politiques gouvernementales sont compatibles avec une telle situation.

Les bilans et les résultats nets des filiales actives dans les économies hyperinflationnistes sont retraités pour tenir compte des changements du pouvoir d'achat en monnaies locales en utilisant des indices officiels ayant cours à la date du bilan, et ce, avant leur conversion en francs suisses. Ils sont donc exprimés dans l'unité de mesure ayant cours à la date du bilan. Les économies hyperinflationnistes dans lesquelles le Groupe opère sont répertoriées à la Note 20.

Autres produits

Les autres produits sont constitués principalement des redevances basées sur les ventes et des droits de licence de tiers (y compris ceux provenant des entreprises associées et coentreprises) perçus durant l'exercice.

Charges

Les charges opérationnelles sont présentées dans le compte de résultat en utilisant la méthode des charges par fonction puisqu'il s'agit de la méthode utilisée par la Direction pour analyser la performance. Il s'agit également d'une méthode communément utilisée dans l'industrie des biens de consommation. Ainsi, cela présente une information plus pertinente.

Le coût des produits vendus est déterminé sur la base du coût d'achat ou de production (y compris les coûts des matières premières et des matériaux d'emballage, de la main-d'œuvre directe, de l'énergie, des frais généraux de fabrication et de l'amortissement des actifs des usines, qui sont alloués aux produits au moyen de facteurs de coûts basés sur l'activité), ajusté du mouvement des stocks. Il inclut le coût des redevances dues aux concédants de licence tiers pour l'utilisation de leur propriété intellectuelle, qui sont comptabilisées conformément à l'accord respectif. Le coût des produits vendus inclut également l'amortissement des

immobilisations incorporelles liées aux licences acquises pour vendre des produits ou utiliser de la technologie, ainsi que la maintenance et l'amortissement des équipements utilisés dans le processus de vente, tels que les machines à café et les fontaines à eau.

Toutes les autres charges, y compris celles liées à des activités de publicité et de promotion, sont comptabilisées lorsque le Groupe obtient les risques et les avantages inhérents à la propriété des biens ou lorsque les prestations de services sont mises à sa disposition. Les subventions des gouvernements qui ne sont pas liées à des actifs sont créditées au compte de résultat en réduction de la charge y afférente quand elles sont reçues, dès lors qu'il est raisonnablement certain que les conditions de la convention de subvention seront respectées.

Les dépenses de distribution couvrent les coûts de stockage et de transport des produits entre les usines, les entrepôts et les sites des clients. Elles comprennent les coûts des services de transport externalisés, les salaires fixes et variables des chauffeurs, des employés des entrepôts et du personnel du service clientèle, ainsi que l'amortissement et les frais de fonctionnement des entrepôts et des équipements de stockage, de transport et de manutention associés.

Les frais de commercialisation et d'administration incluent les coûts des activités de publicité et de promotion auprès des consommateurs, de merchandising, des équipes de vente, et des fonctions du siège telles que les finances, les ressources humaines, les services juridiques, les services informatiques, la chaîne d'approvisionnement et la direction générale. Ils comprennent principalement les salaires, l'amortissement et la maintenance des biens immobiliers, ainsi que les coûts des services fournis par des tiers.

Des informations supplémentaires sur la recherche et le développement, les autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s et les autres revenus/(charges) opérationnel(le)s sont fournies dans les notes respectives.

Changements dans les normes comptables IFRS

En mai 2023, l'IASB a publié les Accords de financement de fournisseurs (modifications d'IAS 7 et d'IFRS 7). Le Groupe a fourni les informations requises dans les Comptes consolidés de l'exercice 2024 (voir Note 7.2), conformément à la modification.

Plusieurs autres modifications s'appliquent pour la première fois en 2024, notamment Passifs non courants assortis de clauses restrictives (modifications d'IAS 1), et Obligation locative découlant d'une cession-bail (modifications d'IFRS 16). Ces modifications n'ont pas eu d'impact significatif sur les Comptes consolidés du Groupe.

Modifications des normes comptables IFRS susceptibles d'affecter le Groupe après le 31 décembre 2024

En avril 2024, l'IASB a publié l'IFRS 18 Présentation et informations à fournir dans les états financiers. Cette norme définit les exigences relatives à la présentation et à la divulgation d'informations dans les états financiers. La norme IFRS 18 est en vigueur pour les périodes de reporting débutant le 1^{er} janvier 2027 ou à une date ultérieure et s'appliquera rétrospectivement. Le Groupe évalue actuellement tous les effets de cette nouvelle norme sur la présentation du compte de résultat et les notes sur les Comptes consolidés. Il est trop tôt pour évaluer si cette norme aura un impact significatif sur les rapports financiers.

Les modifications suivantes ont été publiées et entreront en vigueur après le 31 décembre 2024: Modifications de la classification et de l'évaluation des instruments financiers – modifications d'IFRS 9 et d'IFRS 7, Améliorations annuelles des normes IFRS – Volume 11, et Absence de convertibilité (modifications d'IAS 21). Le Groupe évalue actuellement les effets de ces nouvelles modifications. Elles ne devraient pas avoir d'impact significatif sur les Comptes consolidés du Groupe au cours de la période d'adoption initiale, d'après l'analyse effectuée jusqu'à présent.

2. Périmètre de consolidation, acquisitions et cessions d'activités

Périmètre de consolidation

Les Comptes consolidés comprennent ceux de Nestlé S.A. ainsi que ceux de ses filiales. Cet ensemble forme le Groupe.

Les sociétés que le Groupe contrôle sont intégralement consolidées à partir de la date d'obtention du contrôle. Le Groupe contrôle une société lorsqu'il est exposé à, ou qu'il a des droits sur, des rendements variables issus de sa participation dans la société et lorsqu'il est en mesure d'influencer ces rendements à travers le pouvoir qu'il exerce sur la société. Bien que le Groupe détienne généralement une majorité des droits de vote dans les entreprises contrôlées, cela s'applique indépendamment du pourcentage de participation dans le capital-actions si le contrôle est obtenu par le biais d'accords avec d'autres actionnaires.

La guerre en Ukraine et les sanctions prises à l'encontre de la Russie, du Bélarus et de certaines régions en Ukraine continuent de restreindre la marge de manœuvre des activités de Nestlé dans la région Russie. Conformément au principe comptable décrit ci-dessus, le Groupe a réévalué et confirmé que l'évolution de l'environnement juridique et opérationnel de la Russie et de l'Ukraine n'a pas eu d'impact sur la capacité à exercer un contrôle sur les entités du Groupe dans ces pays.

Dans le cadre des Comptes consolidés, la liste des principales filiales figure au chapitre «Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et entreprises associées», après la Note 21.

2.1 Changement du périmètre de consolidation

Acquisitions

Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2024 ni en 2023.

En 2024, parmi plusieurs autres acquisitions non significatives, le Groupe a conclu en mars l'acquisition de Grupo CRM, un acteur du chocolat haut de gamme au Brésil, et fin septembre l'acquisition des droits mondiaux de l'activité VOWST de Seres Therapeutics, Inc. Auparavant, Nestlé Health Science ne détenait que les droits de commercialisation de l'activité VOWST aux Etats-Unis, dans le cadre d'une licence avec Seres Therapeutics, Inc. Ces droits étaient comptabilisés en tant que droits d'exploitation dans les immobilisations incorporelles, puis ont été englobés après l'acquisition des droits mondiaux concernant la totalité de l'activité VOWST.

Cessions

Aucune cession significative n'a eu lieu en 2024.

En 2023, parmi plusieurs cessions non significatives, en septembre, l'activité européenne de pizzas surgelées a été apportée en contribution à une coentreprise nouvellement créée, European Pizza Group (voir Note 14). En outre, en septembre également, le Groupe a cédé *Palforzia*, son activité de traitement de l'allergie aux arachides, en échange de redevances futures et de paiements d'étape dépendant de la réalisation d'objectifs de vente. L'opération de cession a un impact non significatif sur le compte de résultat, car des dépréciations avaient été enregistrées en 2022.

2.2 Acquisitions d'activités

Les principales catégories d'actifs acquis et de passifs repris à la date d'acquisition sont les suivantes:

En millions de CHF		
	2024	2023
Stocks	93	20
Autres actifs	64	25
Immobilisations corporelles	93	32
Immobilisations incorporelles ^(a)	289	19
Dettes financières	(100)	(5)
Autres passifs	(97)	(11)
Impôts différés	—	3
Juste valeur des actifs/(passifs) nets identifiables	342	83

(a) Correspond principalement aux droits de propriété intellectuelle, aux listes des clients, aux marques déposées et dénominations commerciales ainsi qu'aux contrats de franchise, dont CHF 152 millions (2023: CHF 14 millions) d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie et CHF 137 millions (2023: CHF 5 millions) d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée.

Comme l'évaluation des actifs et passifs des activités acquises est encore en cours, les valeurs déterminées sont provisoires.

Le goodwill résultant des acquisitions et les sorties de trésorerie sont les suivants:

En millions de CHF		
	2024	2023
Juste valeur de la contrepartie transférée	1 043	203
Juste valeur des (actifs)/passifs nets identifiables	(342)	(83)
Goodwill	701	120

En millions de CHF		
	2024	2023
Juste valeur de la contrepartie transférée	1 043	203
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	(29)	(4)
A payer lors d'exercices ultérieurs	(229)	(7)
Paiements résultant d'acquisitions d'années antérieures	24	19
Sorties de trésorerie liées aux acquisitions	809	211

La contrepartie transférée correspond aux paiements effectués en trésorerie, une partie de la contrepartie restant exigible.

Coûts connexes

Les coûts connexes liés aux acquisitions ont été comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles (voir Note 4.2) pour un montant de CHF 17 millions (2023: CHF 27 millions).

2.3 Cessions d'activités

Aucune cession d'activité significative n'a eu lieu durant l'année 2024, ni durant l'année 2023.

En millions de CHF

	2024	2023
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements à court terme	24	20
Stocks	34	72
Clients, autres débiteurs, acomptes payés et autres actifs	10	74
Impôts différés actifs	2	19
Immobilisations corporelles	42	150
Goodwill et immobilisations incorporelles	20	231
Passifs financiers	(10)	(15)
Fournisseurs, autres créanciers, charges à payer et autres passifs	(19)	(90)
Engagements envers le personnel et provisions	(2)	(5)
Impôts différés passifs	—	(7)
Participations ne donnant pas le contrôle	—	(22)
Actifs nets cédés	101	427
Autres éléments cumulés du résultat global, nets, reclassés au compte de résultat	23	187
Profit/(pertes) sur les cessions, nets des coûts de cession	(62)	(221)
Total de la contrepartie des cessions, net des coûts de cession	62	393
Trésorerie, équivalents de trésorerie cédés	(24)	(20)
Coûts de cessions non encore payés	—	44
Parts dans des coentreprises et des sociétés associées ^(a)	(23)	(126)
Prêts octroyés à des coentreprises ^(a)	—	(100)
Contrepartie à encaisser	—	(5)
Coûts de cessions payés résultant de cessions d'années antérieures	(43)	—
Encaissement de la contrepartie à encaisser résultant de cessions d'années antérieures	5	29
Flux de trésorerie liés aux cessions, nets des coûts de cession	(23)	215

(a) En 2023, principalement liées à la juste valeur des intérêts détenus dans European Pizza Group basée sur des flux de trésorerie actualisés, et des prêts octroyés à cette coentreprise (voir Notes 2.1 et 14), qui fait partie du secteur opérationnel Zone EUR.

3. Analyses sectorielles

Nestlé est organisée en cinq zones géographiques ainsi qu'en activités gérées au niveau mondial. L'entreprise produit et distribue des produits alimentaires et boissons dans les catégories suivantes: boissons liquides et en poudre, eaux, produits laitiers et glaces, produits nutritionnels, plats préparés et aides culinaires, confiserie et produits pour animaux de compagnie. Nestlé produit et distribue également des produits issus de la science nutritionnelle à travers son activité gérée au niveau mondial Nestlé Health Science. Le Groupe possède des usines dans 75 pays et vend ses produits dans 185 pays. Il compte quelque 277 000 employés.

Analyses sectorielles

Bases de la présentation par secteur

Les secteurs opérationnels reflètent la structure de gestion du Groupe et la manière dont les informations financières sont régulièrement examinées par le principal décideur opérationnel (PDO), qui est la Direction du Groupe (Executive Board).

Le PDO considère les activités du point de vue géographique et du point de vue des produits, au travers de Zones géographiques et d'Activités gérées au niveau mondial (GMB – Globally Managed Businesses). Les Zones et les GMB atteignant le seuil quantitatif de 10% du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel courant ou des actifs de l'ensemble des secteurs opérationnels, sont présentées séparément, à titre de secteur à présenter. Bien que n'atteignant pas ces seuils, Nespresso est présentée séparément sur une base volontaire, compte tenu de sa contribution financière au Groupe.

Le Groupe est organisé autour de cinq Zones et de deux Activités gérées au niveau mondial significatives (GMB – Globally Managed Businesses). Ainsi, les secteurs opérationnels du Groupe présentés sont les suivants:

- Zone Amérique du Nord (NA);
- Zone Europe (EUR);
- Zone Asie, Océanie et Afrique (AOA);
- Zone Amérique latine (LATAM);
- Zone Grande Chine (GC);
- Nestlé Health Science; et
- Nespresso.

Les autres activités commerciales et secteurs opérationnels sont regroupés et présentés sous Autres activités.

Etant donné que la plupart des secteurs opérationnels représentent des Zones géographiques, les informations sont également présentées par produit. Les sept groupes de produits présentés constituent les catégories les plus élevées de produits faisant l'objet d'une gestion interne.

Produits des activités ordinaires et résultats par secteur

Les résultats sectoriels (résultat opérationnel courant) représentent la contribution des différents secteurs aux frais de l'organisation centrale, aux frais de recherche et développement et au résultat opérationnel courant du Groupe. Des frais centraux spécifiques sont alloués aux secteurs correspondants. En plus du résultat opérationnel courant, le résultat opérationnel courant récurrent est présenté sur une base volontaire étant donné qu'il représente une des mesures clés utilisées par la Direction du Groupe pour contrôler la performance du Groupe.

Les amortissements comprennent l'amortissement des immobilisations corporelles (y compris les actifs liés aux droits d'utilisation) ainsi que l'amortissement des immobilisations incorporelles.

Capital investi et autres informations par secteur

Les actifs et passifs sectoriels ne sont pas transmis régulièrement au PDO en vue de l'évaluation de la performance des secteurs ou de l'allocation des ressources. Les actifs et passifs sectoriels ne sont donc pas présentés. Le Groupe présente toutefois sur une base volontaire le capital investi, le goodwill et les immobilisations incorporelles par secteur et par produit, et se base sur les actifs directement alloués aux secteurs afin de déterminer si un secteur doit être présenté séparément.

Le capital investi comprend les immobilisations corporelles, les clients, certains autres débiteurs, les actifs destinés à être cédés, les stocks, les acomptes payés, et est réduit des fournisseurs, des charges à payer, de certains autres créanciers, des passifs directement associés aux actifs destinés à être cédés ainsi que des autres créanciers non courants.

Le goodwill et les immobilisations incorporelles ne figurent pas dans le capital investi car les montants comptabilisés ne sont pas comparables entre les secteurs en raison des différences en termes d'intensité des activités d'acquisition et des modifications apportées aux normes comptables applicables aux différentes périodes durant lesquelles le Groupe a entrepris d'importantes acquisitions. Néanmoins, une allocation du goodwill et des actifs incorporels ainsi que les pertes de valeur y relatives sont présentées par secteur et produit.

Les éliminations intersectorielles représentent les soldes inter-compagnies entre les différents secteurs.

Le capital investi, le goodwill et les immobilisations incorporelles par secteur représentent la situation à la fin de l'exercice, tandis que les chiffres par produit représentent la moyenne annuelle, ce qui fournit une meilleure indication du capital investi.

Les acquisitions d'immobilisations représentent le total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations corporelles (y compris les actifs liés aux droits d'utilisation), d'immobilisations incorporelles et de goodwill, y compris ceux qui résultent de regroupements d'entreprises.

Montants non alloués

Les montants non alloués représentent des éléments dont l'imputation à un secteur ou à un produit serait arbitraire. Il s'agit pour l'essentiel:

- des frais et actifs/passifs centraux;
- des frais et actifs/passifs de recherche et développement; et
- de certains goodwills et immobilisations incorporelles.

Produits des activités ordinaires

Le chiffre d'affaires est constitué des montants reçus et recevables de la part de tiers pour des biens fournis aux clients et pour les prestations de services effectuées. Le chiffre d'affaires est enregistré lorsque le contrôle des biens est transféré au client, généralement au moment de la réception par le client.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à partir du montant de la contrepartie que le Groupe s'attend à recevoir, sur la base du prix courant applicable à un canal de distribution donné, déduction faite des rétrocessions, des impôts sur chiffre

d'affaires, des abattements tarifaires, des autres remises commerciales, bons de réduction et promotions sur les prix accordés aux consommateurs. Les remises, abattements et rabais promotionnels sont comptabilisés comme une déduction des produits au moment où les ventes concernées sont comptabilisées ou lorsque le rabais est accordé au client (ou consommateur – si applicable). Ils sont estimés sur la base d'appréciations reposant sur l'historique et les termes spécifiques des accords conclus avec les clients. Les paiements effectués en faveur des clients pour les services commerciaux obtenus sont comptabilisés en charges. Le Groupe applique une série de modalités de crédit qui sont généralement à court terme, selon les pratiques usuelles du marché et sans composante de financement.

Le Groupe n'accepte généralement pas les rétrocessions sur vente, sauf dans des cas limités, principalement dans l'activité Nutrition Infantile. L'historique est utilisé pour estimer ces rétrocessions au moment de la vente. Aucun actif n'est comptabilisé pour les produits récupérés lors de ces rétrocessions, car il n'est pas prévu de les revendre.

Les équipements de vente et distribution (principalement machines à café et fontaines à eau) peuvent être vendus ou loués séparément aux clients.

Les accords dans le cadre desquels le Groupe transfère à un client la quasi-totalité des risques et des avantages attachés à la propriété sont traités comme des crédits-bails financiers. Les produits des crédits-bails d'exploitation sont comptabilisés sur une base linéaire pendant la durée de la location.

Le chiffre d'affaires est ventilé par groupe de produits et par région géographique dans les Notes 3.2 et 3.4.

3.1 Secteurs opérationnels

Revenus et résultats

En millions de CHF

							2024
	Chiffre d'affaires ^(a)	Résultat opérationnel courant récurrent ^(b)	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/ (charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s ^(c)	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont coûts de restructuration	Amortissements
Zone NA	25 336	5 640	5 588	(52)	(21)	(40)	(774)
Zone EUR	18 910	3 192	2 895	(297)	(88)	(133)	(834)
Zone AOA	16 793	3 916	3 777	(139)	(70)	(46)	(490)
Zone LATAM	11 933	2 429	2 278	(151)	(39)	(28)	(424)
Zone GC	4 973	803	770	(33)	(4)	(27)	(145)
Nestlé Health Science	6 739	943	794	(149)	(23)	(17)	(322)
Nespresso	6 378	1 278	1 081	(197)	(180)	(2)	(283)
Autres activités ^(d)	292	(13)	(24)	(11)	(8)	—	(34)
Non alloué ^(e)	—	(2 484)	(2 526)	(42)	(3)	(18)	(276)
Total	91 354	15 704	14 633	(1 071)	(436)	(311)	(3 582)

En millions de CHF

							2023
	Chiffre d'affaires ^(a)	Résultat opérationnel courant récurrent ^(b)	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/ (charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s ^(c)	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont coûts de restructuration	Amortissements
Zone NA	25 995	5 768	5 546	(222)	(83)	(84)	(701)
Zone EUR	19 098	3 127	2 698	(429)	(71)	(267)	(812)
Zone AOA	17 519	4 109	3 944	(165)	(89)	(57)	(508)
Zone LATAM	12 196	2 520	2 346	(174)	(19)	(36)	(390)
Zone GC	5 037	832	468	(364)	(170)	(191)	(159)
Nestlé Health Science	6 498	777	670	(107)	(16)	(47)	(300)
Nespresso	6 372	1 291	1 283	(8)	(16)	(8)	(274)
Autres activités ^(d)	283	(12)	(15)	(3)	(2)	—	(37)
Non alloué ^(e)	—	(2 359)	(2 420)	(61)	(24)	(33)	(277)
Total	92 998	16 053	14 520	(1 533)	(490)	(723)	(3 458)

(a) Les ventes intersectorielles ne sont pas significatives.

(b) Résultat opérationnel courant avant Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s.

(c) Compris(es) dans le résultat opérationnel courant.

(d) Composé d'activités qui ne sont pas sous le contrôle direct des Zones ou des activités gérées au niveau mondial, et des activités d'approvisionnement du Groupe.

(e) Voir les principes comptables relatifs aux Analyses sectorielles ci-dessus pour la définition des montants non alloués.

Capital investi et autres informations

En millions de CHF

					2024
	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles (c)	Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées (d)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (e)	Acquisitions d'immobilisations
Zone NA	10 919	19 387	—	(20)	2 239
Zone EUR	8 653	4 454	—	(42)	1 480
Zone AOA	4 935	7 131	—	(2)	843
Zone LATAM	4 817	2 371	—	—	1 687
Zone GC	60	1 652	—	—	133
Nestlé Health Science	2 827	13 672	(32)	(48)	522
Nespresso	1 322	600	—	—	448
Autres activités (a)	(1 858)	98	—	—	30
Non alloué (b) et éliminations intersectorielles	1 434	506	—	—	303
Total	33 109	49 871	(32)	(112)	7 685

En millions de CHF

					2023
	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles (c)	Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées (d)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (e)	Acquisitions d'immobilisations
Zone NA	8 749	18 149	—	(44)	2 401
Zone EUR	7 977	4 412	—	(27)	1 680
Zone AOA	4 389	6 846	—	(6)	928
Zone LATAM	4 974	1 925	—	(13)	923
Zone GC	194	1 583	—	(1)	161
Nestlé Health Science	2 674	12 848	(45)	(21)	478
Nespresso	1 422	560	—	—	282
Autres activités (a)	(827)	92	—	—	88
Non alloué (b) et éliminations intersectorielles	1 294	503	—	—	218
Total	30 846	46 918	(45)	(112)	7 159

(a) Composé d'activités qui ne sont pas sous le contrôle direct des Zones ou des activités gérées au niveau mondial, et des activités d'approvisionnement du Groupe.

(b) Voir les principes comptables relatifs aux Analyses sectorielles ci-dessus pour la définition des montants non alloués.

(c) Se référer à la Note 3.3b pour une réconciliation du goodwill et des immobilisations incorporelles avec le bilan.

(d) Comprises dans le résultat opérationnel.

(e) Comprises dans le résultat opérationnel courant.

3.2 Produits

Revenus et résultats

En millions de CHF

				2024		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s ^(b)	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont coûts de restructuration
Boissons liquides et en poudre	24 598	4 920	4 499	(421)	(285)	(71)
Eaux	3 180	297	259	(38)	(3)	(8)
Produits laitiers et Glaces	10 397	2 442	2 393	(49)	(5)	(20)
Nutrition et Health Science	15 137	3 006	2 771	(235)	(26)	(62)
Plats préparés et aides culinaires	10 711	2 137	2 000	(137)	(63)	(54)
Confiserie	8 449	1 299	1 190	(109)	(25)	(46)
Produits pour animaux de compagnie	18 882	4 087	4 047	(40)	(26)	(32)
Non alloué ^(c)	—	(2 484)	(2 526)	(42)	(3)	(18)
Total	91 354	15 704	14 633	(1 071)	(436)	(311)

En millions de CHF

				2023		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s ^(b)	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont coûts de restructuration
Boissons liquides et en poudre	24 786	5 130	4 945	(185)	(70)	(104)
Eaux	3 320	351	161	(190)	(41)	(99)
Produits laitiers et Glaces	10 981	2 688	2 601	(87)	(26)	(40)
Nutrition et Health Science	15 278	2 831	2 291	(540)	(207)	(267)
Plats préparés et aides culinaires	11 666	2 136	1 849	(287)	(97)	(113)
Confiserie	8 107	1 364	1 231	(133)	(11)	(41)
Produits pour animaux de compagnie	18 860	3 912	3 862	(50)	(14)	(26)
Non alloué ^(c)	—	(2 359)	(2 420)	(61)	(24)	(33)
Total	92 998	16 053	14 520	(1 533)	(490)	(723)

(a) Résultat opérationnel courant avant Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s.

(b) Compris(es) dans le résultat opérationnel courant.

(c) Voir les principes comptables relatifs aux Analyses sectorielles ci-dessus pour la définition des montants non alloués.

Capital investi et autres informations

En millions de CHF

		2024		
	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles	Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées ^(b)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles ^(c)
Boissons liquides et en poudre	6 280	6 398	—	—
Eaux	1 365	1 075	—	(22)
Produits laitiers et Glaces	3 052	1 171	—	—
Nutrition et Health Science	5 668	23 085	(32)	(90)
Plats préparés et aides culinaires	3 034	5 304	—	—
Confiserie	2 618	1 180	—	—
Produits pour animaux de compagnie	9 753	9 170	—	—
Non alloué ^(a) et éliminations intra-groupe	1 483	1 602	—	—
Total	33 253	48 985	(32)	(112)

En millions de CHF

		2023		
	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles	Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées ^(b)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles ^(c)
Boissons liquides et en poudre	7 032	6 587	—	(2)
Eaux	1 432	1 087	—	(25)
Produits laitiers et Glaces	2 907	1 191	—	—
Nutrition et Health Science	6 153	23 806	(45)	(24)
Plats préparés et aides culinaires	3 169	5 611	—	(31)
Confiserie	2 483	682	—	(11)
Produits pour animaux de compagnie	8 604	9 385	—	(19)
Non alloué ^(a) et éliminations intra-groupe	1 433	1 678	—	—
Total	33 213	50 027	(45)	(112)

(a) Voir les principes comptables relatifs aux Analyses sectorielles ci-dessus pour la définition des montants non alloués.

(b) Comprises dans le résultat opérationnel.

(c) Comprises dans le résultat opérationnel courant.

3.3a Rapprochement du résultat opérationnel courant récurrent avec le bénéfice avant impôts, entreprises associées et coentreprises

En millions de CHF

	2024	2023
Résultat opérationnel courant récurrent ^(a) selon Note 3.1	15 704	16 053
Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s selon Note 4.1	(1 071)	(1 533)
Résultat opérationnel courant selon Note 3.1	14 633	14 520
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées	(32)	(45)
Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s, excepté pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées	123	(412)
Résultat opérationnel	14 724	14 063
Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s	(1 485)	(1 360)
Bénéfice avant impôts, entreprises associées et coentreprises	13 239	12 703

(a) Résultat opérationnel courant avant Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s.

3.3b Rapprochement du capital investi, du goodwill et des immobilisations incorporelles avec le total de l'actif

En millions de CHF

	2024	2023
Capital investi selon Note 3.1	33 109	30 846
Passifs inclus dans le capital investi	25 750	23 057
Sous-total	58 859	53 903
Immobilisations incorporelles et goodwill selon Note 3.1 ^(a)	49 871	46 918
Autres actifs	30 534	25 729
Total de l'actif	139 264	126 550

(a) Y compris les immobilisations incorporelles et le goodwill classés comme Actifs destinés à être cédés à hauteur de CHF 31 millions (2023: CHF zéro).

3.4 Répartition du chiffre d'affaires par région géographique (pays et type de marché)

Le Groupe répartit le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens selon les principaux groupes de produits comme indiqué dans la Note 3.2. La répartition du chiffre d'affaires par région géographique se fonde sur la localisation des clients et ne correspond donc pas à une vue par responsabilité de gestion telle que présentée par segments opérationnels dans la Note 3.1.

En millions de CHF

	2024	2023
NA	32 123	32 553
Etats-Unis	29 682	30 034
Canada	2 441	2 519
EUR	22 086	22 291
Royaume-Uni	3 617	3 529
France	3 437	3 546
Allemagne	2 008	2 212
Autres marchés de la région géographique	13 024	13 004
dont Suisse	1 062	1 101
AOA	19 180	19 870
Philippines	2 674	2 677
Inde	2 013	1 993
Australie	1 469	1 450
Autres marchés de la région géographique	13 024	13 750
LATAM	12 533	12 760
Brésil	4 040	4 131
Mexique	3 839	3 937
Chili	1 137	1 312
Autres marchés de la région géographique	3 517	3 380
GC	5 432	5 524
Grande Chine	5 432	5 524
Total du chiffre d'affaires	91 354	92 998
dont marchés développés	54 462	54 829
dont marchés émergents	36 892	38 169

3.5 Répartition géographique

Les chiffres d'affaires et les actifs non courants, en Suisse et dans les pays qui représentent individuellement au moins 10% du chiffre d'affaires du Groupe ou 10% de ses actifs non courants, sont présentés séparément.

L'analyse du chiffre d'affaires est présentée selon la localisation des clients.

Les actifs non courants se composent des immobilisations corporelles (y compris les actifs liés aux droits d'utilisation), incorporelles et du goodwill. Les immobilisations corporelles et incorporelles sont imputées au pays du propriétaire légal. Le goodwill est imputé aux pays qui génèrent les flux de trésorerie supportant le goodwill.

En millions de CHF

	2024		2023	
	Chiffre d'affaires	Actifs non courants	Chiffre d'affaires	Actifs non courants
Etats-Unis	29 682	33 807	30 034	30 182
Suisse	1 062	17 604	1 101	16 893
Reste du monde	60 610	32 135	61 863	30 310
Total	91 354	83 546	92 998	77 385

3.6 Clients

Il n'y a aucun client représentant à lui seul 10% ou plus du chiffre d'affaires du Groupe.

4. Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s et autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s

Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s

Ce poste comprend les coûts de restructuration, les pertes de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles (autres que celles de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées), les litiges et contrats onéreux, le résultat sur les cessions d’immobilisations corporelles et les revenus et charges divers spécifiques soumis au contrôle des secteurs opérationnels.

Les coûts de restructuration sont limités aux indemnités de licenciement et aux engagements envers le personnel qui sont versés aux employés dont les contrats de travail ont été rompus à la suite de la réorganisation d’une activité ou d’une fonction.

Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s

Ce poste comprend les pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées, les résultats sur cessions d’activités (y compris les pertes de valeur et les subséquentes réévaluations d’activités destinées à être cédées ainsi que d’autres coûts strictement relatifs aux cessions tels que les coûts de restructuration directement liés aux activités cédées, les frais juridiques, les honoraires de conseil et autres honoraires professionnels), les coûts connexes liés aux acquisitions, l’effet de la comptabilisation de l’hyperinflation ainsi que les produits et charges non soumis au contrôle des secteurs opérationnels ou liés à des événements tels que les guerres et les catastrophes naturelles, notamment les phénomènes météorologiques extrêmes liés au changement climatique, ainsi que l’expropriation d’actifs.

4.1 Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s

En millions de CHF			
	Notes	2024	2023
Autres revenus opérationnels courants		124	132
Coûts de restructuration		(311)	(723)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles ^(a) et incorporelles ^(b)	8/9	(548)	(602)
Litiges et contrats onéreux		(193)	(173)
Diverses charges opérationnelles courantes		(143)	(167)
Autres charges opérationnelles courantes		(1 195)	(1 665)
Total autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s		(1 071)	(1 533)

(a) Inclut les pertes de valeur d’actifs destinés à être cédés.

(b) Hors immobilisations incorporelles non commercialisées.

4.2 Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s

En millions de CHF

	Notes	2024	2023
Gains sur cessions d'activités	2	33	3
Divers revenus opérationnels ^(a)		441	295
Autres revenus opérationnels		474	298
Pertes sur cessions d'activités	2	(95)	(224)
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées	9	(32)	(45)
Diverses charges opérationnelles ^(b)		(256)	(486)
Autres charges opérationnelles		(383)	(755)
Total autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s		91	(457)

(a) Y compris CHF 257 millions (2023: CHF 156 millions) d'ajustements liés à l'hyperinflation.

(b) Les diverses charges opérationnelles incluent entre autres des coûts de services de transition fournis aux activités cédées et des coûts induits par des catastrophes naturelles.

5. Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s

Les produits/(charges) financiers(ères) net(te)s comprennent le coût financier net de la dette financière nette et les produits/(charges) d'intérêts net(te)s sur les régimes de pension à prestations définies.

Le coût financier net inclut d'une part les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que sur les placements à court terme et, d'autre part, les charges d'intérêts sur les dettes financières (contrats de location inclus), désignés collectivement ci-après par la «dette financière nette» (voir Note 16.5). Ce poste comprend aussi d'autres charges et produits, comme les différences de change sur la dette financière nette et les résultats des instruments de couverture de taux de change et de taux d'intérêt s'y rapportant. Certains coûts d'emprunt sont comptabilisés en tant qu'actifs, comme indiqué dans la Note relative aux immobilisations corporelles (voir Note 8).

En millions de CHF

	Notes	2024	2023
Produits d'intérêts		269	192
Charges d'intérêts		(1 700)	(1 500)
Coût financier net de la dette financière nette		(1 431)	(1 308)
Produits d'intérêts sur les régimes à prestations définies		89	92
Charges d'intérêts sur les régimes à prestations définies		(141)	(143)
Produits/(charges) d'intérêts net(te)s sur les régimes à prestations définies	10	(52)	(51)
Autres produits/(charges) financiers(ères)		(2)	(1)
Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s		(1 485)	(1 360)

6. Stocks

Les matières premières sont valorisées à la valeur la plus basse entre le coût d'achat calculé au moyen de la méthode FIFO (first-in, first-out) et la valeur nette de réalisation. Les produits en cours de fabrication et finis ainsi que les matériaux divers sont valorisés à la valeur la plus basse entre leur coût moyen pondéré (qui inclut une allocation des frais généraux des usines et des amortissements) et leur valeur nette de réalisation. Le coût des stocks comprend les gains/pertes sur les couvertures de flux de trésorerie pour l'achat de matières premières et de produits finis.

En millions de CHF

	2024	2023
Matières premières, produits en cours de fabrication et matériaux divers	6 557	5 725
Produits finis	7 103	6 509
Correction pour ajustement à la valeur nette de réalisation	(400)	(338)
	13 260	11 896

Des stocks s'élevant à CHF 299 millions (2023: CHF 251 millions) sont donnés en garantie de passifs financiers.

Des stocks s'élevant à CHF 46 295 millions (2023: CHF 48 336 millions) ont été comptabilisés en tant que charges durant l'exercice et inclus dans le Coût des produits vendus.

7. Clients et autres débiteurs/créanciers

7.1 Clients et autres débiteurs

Comptabilisation et évaluation

Les clients et autres débiteurs sont initialement comptabilisés à leur prix de transaction. Ils sont ultérieurement réévalués au coût amorti, déduction faite des corrections de valeur pour pertes. Les Autres débiteurs se composent principalement de créances au titre d'impôts indirects.

Pertes de crédit attendues

Le Groupe applique l'approche simplifiée IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues pour les créances commerciales à un montant égal à la totalité des pertes de crédit attendues. Les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales sont calculées sur la base du taux de pertes sur créances effectives au cours des trois à cinq années précédentes, appliqué sur le solde total des créances commerciales n'ayant pas subi de pertes de crédit, et sont ajustées en tenant compte, le cas échéant, des informations prospectives (telles qu'une détérioration significative de l'environnement économique). L'historique de pertes de crédit du Groupe a montré que l'ancienneté des soldes débiteurs est principalement due aux négociations sur les contreparties variables.

Le Groupe considère qu'une perte de crédit d'une créance commerciale doit être enregistrée lorsqu'un ou plusieurs événements préjudiciables se sont produits, par exemple:

- le client a rencontré des difficultés financières significatives; ou
- le client va probablement déclarer faillite ou faire l'objet d'une autre réorganisation financière.

Les pertes de valeur liées aux comptes clients et autres débiteurs ne sont pas présentées séparément dans le compte de résultat consolidé mais sont comptabilisées sous la rubrique Frais de commercialisation et d'administration.

	2024			2023		
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes de crédit attendues	Total	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes de crédit attendues	Total
Clients n'ayant pas subi de perte de crédit	9 514	(100)	9 414	9 092	(100)	8 992
Autres débiteurs n'ayant pas subi de perte de crédit	1 838	(6)	1 832	2 002	(8)	1 994
Clients et autres débiteurs ayant subi une perte de crédit	188	(183)	5	179	(170)	9
Total	11 540	(289)	11 251	11 273	(278)	10 995

Les cinq principaux clients du Groupe représentent 16% (2023: 15%) des comptes clients et autres débiteurs, aucun d'eux n'excédant individuellement 7% (2023: 6%).

En se basant sur la tendance historique et la performance attendue des clients, le Groupe considère que la correction de valeur pour pertes de crédit attendues ci-dessus couvre le risque de défaut de paiement d'une manière adéquate.

7.2 Fournisseurs et autres créanciers

Comptabilisation et évaluation

Les fournisseurs et autres créanciers sont initialement comptabilisés à leur prix de transaction et sont ultérieurement réévalués au coût amorti.

Accords de financement de fournisseurs

Le Groupe participe à des accords de financement de fournisseurs selon les modalités générales standard suivantes:

- Le Groupe conclut des conventions de services de traitement des factures et d'agent payeur avec des établissements financiers ou des fournisseurs de technologie pour le règlement de certains fournisseurs et autres créanciers.
- En vertu d'accords commerciaux avec ses fournisseurs, le Groupe reste tenu de régler les factures selon les conditions de paiement convenues contractuellement. Les conventions de services de traitement des factures et d'agent payeur ne modifient pas ces obligations contractuelles.
- Les établissements financiers ou les fournisseurs de technologie n'accordent au Groupe aucune prolongation des délais de paiement au-delà de ceux convenus avec les fournisseurs, et le Groupe ne cherche pas à obtenir de telles prolongations.
- Seules les factures reçues et approuvées concernant des biens ou services peuvent être réglées par le biais d'accords de financement de fournisseurs. Lorsque des biens ou des services ont été reçus sans facture, la dette qui en résulte ne peut être réglée par le biais d'accords de financement de fournisseurs avant la réception et l'approbation de la facture.
- Les fournisseurs peuvent choisir de souscrire aux accords et, à leur discrétion, peuvent conclure des programmes d'achat de créances ou des accords équivalents avec les fournisseurs d'accords de financement. Le Groupe n'est pas partie à ces programmes d'achat de créances et n'a ni contrôle, ni visibilité permanente/systématique sur le moment où ces achats de créances sont effectués. Les conditions commerciales négociées entre les fournisseurs, qui participent aux accords de financement, et Nestlé ne sont pas impactées par la décision des fournisseurs d'obtenir, ou non, un financement anticipé de la part des établissements financiers. Aucune somme supplémentaire n'est facturée à Nestlé par l'établissement financier dans le cas où les fournisseurs obtiennent un financement anticipé.
- Aucune forme de garantie n'est déposée ou mise en gage au profit des institutions financières ou des fournisseurs de technologie.

Ces accords évitent les risques de concentration et de liquidité, étant donné que:

- les accords de financement de fournisseurs sont mis en œuvre par les filiales de Nestlé avec un grand nombre d'établissements financiers situés dans plus de 50 pays. Les filiales du Groupe les plus importantes gèrent des accords de financement de fournisseurs avec plusieurs établissements financiers;
- aucun des accords souscrits auprès d'établissements financiers ne comporte de conditions susceptibles de contraindre Nestlé à payer un certain montant global avant les dates d'échéance des différentes factures intégrées aux accords;
- les contrats commerciaux conclus par le Groupe avec ses fournisseurs prennent en compte plusieurs facteurs pour déterminer les conditions de paiement. Ces facteurs sont notamment les conditions du marché, la situation financière du fournisseur, les origines de l'approvisionnement et la capacité des fournisseurs d'obtenir du financement anticipé, par exemple par le biais d'accords de financement de fournisseurs ou par le biais d'accords directs avec les établissements financiers. Ces facteurs conduisent à des conditions de paiement diversifiées dans l'ensemble du Groupe, évitant une concentration des conditions de paiement. Ces conditions sont conformes aux réglementations en vigueur. Elles restent compatibles avec le cycle opérationnel normal des activités de Nestlé, qui est supérieur à 120 jours depuis l'achat des marchandises jusqu'à l'encaissement d'espèces, en passant par les ventes de produits finis, traduisant de longues chaînes d'approvisionnement.

Le Groupe présente les factures devant être réglées par le biais de ces accords comme Fournisseurs et autres créanciers, sachant que le passif initial n'est ni libéré légalement ni modifié de manière significative du fait de la conclusion de tels accords. Les paiements correspondants sont inclus dans les cash flow d'exploitation parce qu'ils restent de nature opérationnelle. Il n'y a pas eu de changement non monétaire significatif dans le montant des dettes envers les fournisseurs bénéficiant d'accords de financement de fournisseurs. Ces accords ne sont pas utilisés pour le règlement de transactions avec des employés, des autorités ou des transactions de fusion et d'acquisition.

En millions de CHF

	2024	2023
Exigibles dans un délai d'un an		
Fournisseurs	16 685	14 195
Cotisations de sécurité sociale ainsi que droits et taxes divers	1 692	1 665
Autres créanciers	3 430	3 344
	21 807	19 204
Dont des factures émises par des fournisseurs de biens et de services bénéficiant d'accords de financement de fournisseurs ^(a)	6 211	4 681

(a) Inclut environ CHF 4817 millions qui ont déjà été payés aux fournisseurs par les établissements financiers au 31 décembre 2024 sur la base d'informations communiquées par les établissements financiers, assujetties à des clauses de non-responsabilité. Le Groupe ne prend pas part aux décisions, y compris en termes de calendrier, concernant le paiement des fournisseurs avant la date d'échéance de la facture et ne reçoit pas systématiquement ces informations à des fins opérationnelles.

Les tranches de conditions de paiement contractuelles applicables aux fournisseurs bénéficiant d'accords de financement de fournisseurs, et celles applicables aux fournisseurs comparables en dehors des accords de financement de fournisseurs, sont les suivantes:

En millions de CHF

	2024	
	Factures émises par des fournisseurs bénéficiant d'accords de financement ^(a)	Factures émises par des fournisseurs ne bénéficiant pas d'accords de financement
Tranches de conditions de paiement convenues contractuellement		
Moins de 60 jours	228	3 573
De 61 à 120 jours	2 593	3 392
De 121 à 180 jours	3 300	73
Plus de 180 jours	90	74
	6 211	7 112

(a) Le montant des factures avec les fournisseurs bénéficiant d'accords de financement et ouvertes depuis plus de 90 jours est estimé à CHF 1,5 milliard au 31 décembre 2024.

8. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles comprennent les actifs détenus en propre et loués.

En millions de CHF			
	Notes	2024	2023
Immobilisations corporelles – détenues en propre	8.1	31 083	27 888
Actifs liés aux droits d'utilisation – loués	8.2b	2 623	2 579
		33 706	30 467

8.1 Actifs détenus en propre

Les immobilisations corporelles détenues en propre figurent au bilan à leur coût historique.

L'amortissement est évalué sur les composants qui ont des durées d'utilité homogènes en recourant à la méthode linéaire pour amortir le coût initial sur les durées d'utilité estimées en tenant compte de valeurs résiduelles. Les valeurs résiduelles sont de 30% pour les sièges sociaux et sont égales à zéro pour toutes les autres catégories d'actifs.

Les durées d'utilité sont les suivantes:

Bâtiments	20 à 40 ans
Machines et équipements	10 à 25 ans
Outillage, mobilier, matériel informatique et divers	3 à 15 ans
Véhicules	3 à 10 ans

Les terrains ne sont pas amortis.

Les durées d'utilité, les composants et les valeurs résiduelles sont revus chaque année. Cette révision tient compte de la nature des actifs, de l'usage prévu, y compris, mais sans toutefois s'y limiter, la fermeture d'installations, l'évolution de la technologie et les pressions concurrentielles.

L'amortissement des immobilisations corporelles est imputé aux rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat.

Les coûts d'emprunt des immobilisations en cours de construction sont portés au bilan si les actifs en cours de construction sont significatifs et si leur construction s'effectue sur une période relativement longue (généralement supérieure à un an). Le taux de capitalisation est déterminé en fonction du coût de l'emprunt à court terme pour la période de construction.

Les subventions des gouvernements sont comptabilisées en tant que revenu différé, celui-ci étant porté au compte de résultat sur la durée d'utilité des actifs concernés.

8. Immobilisations corporelles

En millions de CHF

	Terrains et bâtimens	Machines et équipements	Outillage, moblier et matériel divers	Véhicules	Immobilisations en cours de construction et paiements anticipés	Total
Valeur comptable nette						
Au 1^{er} janvier 2024	8 995	9 632	1 681	116	7 464	27 888
Actifs additionnels ^(a)	488	999	478	95	3 424	5 484
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	33	25	8	—	6	72
Reclassification des immobilisations en cours de construction	1 283	2 202	272	48	(3 805)	—
Amortissement	(450)	(1 367)	(604)	(29)	—	(2 450)
Pertes de valeur	(92)	(262)	(35)	2	—	(387)
Cessions	(11)	(43)	(16)	(25)	(4)	(99)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(44)	(35)	(4)	—	(5)	(88)
Ecart de conversion et autres	437	(49)	72	6	197	663
Au 31 décembre 2024	10 639	11 102	1 852	213	7 277	31 083
Valeur brute	17 240	29 650	6 880	380	7 277	61 427
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(6 601)	(18 548)	(5 028)	(167)	—	(30 344)
Valeur comptable nette						
Au 1^{er} janvier 2023	9 043	10 169	1 699	102	6 527	27 540
Actifs additionnels ^(a)	355	700	451	61	4 108	5 675
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	7	8	3	—	6	24
Reclassification des immobilisations en cours de construction	895	1 378	290	8	(2 571)	—
Amortissement	(423)	(1 322)	(586)	(20)	—	(2 351)
Pertes de valeur	(136)	(319)	(35)	—	—	(490)
Cessions	(16)	(30)	(15)	(7)	(1)	(69)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(59)	(85)	4	—	(2)	(142)
Ecart de conversion et autres	(671)	(867)	(130)	(28)	(603)	(2 299)
Au 31 décembre 2023	8 995	9 632	1 681	116	7 464	27 888
Valeur brute	15 053	26 623	6 442	287	7 464	55 869
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(6 058)	(16 991)	(4 761)	(171)	—	(27 981)

(a) Incluant les coûts d'emprunt.

Au 31 décembre 2024, des immobilisations corporelles d'une valeur nette de CHF 92 millions sont données en garantie de passifs financiers (2023: CHF 88 millions).

Au 31 décembre 2024, les engagements du Groupe à titre d'investissements s'élevaient à CHF 2107 millions (2023: CHF 2829 millions).

Pertes de valeur des immobilisations corporelles

La valeur comptable des immobilisations corporelles du Groupe est soumise à une revue lorsqu'il existe des indices révélant une possible perte de valeur. Parmi les indices possibles figurent l'obsolescence technologique, l'évolution défavorable d'une activité en proie à des pressions concurrentielles ou à un sérieux ralentissement économique sur un marché donné, de même que la réorganisation des opérations afin de générer des économies d'échelle. La mise hors service anticipée d'immobilisations corporelles en raison d'une transition vers une économie à faibles émissions de carbone, les engagements de Nestlé concernant les emballages recyclables ou réutilisables, la réduction de plastiques vierges et la Feuille de route zéro émissions nettes de Nestlé concernant les émissions de gaz à effet de serre sont également considérés comme des éléments déclencheurs d'une perte de valeur.

La valeur d'utilité est basée sur les flux financiers futurs estimés, qui sont ensuite actualisés selon la valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques au pays où se situent les actifs. Les risques liés à l'actif sont compris dans l'évaluation des flux de trésorerie.

Les pertes de valeur des immobilisations corporelles résultent en grande partie de la réorganisation des capacités de production du Groupe par la fermeture ou la cession des sites de production inefficaces et des activités peu performantes. La majorité des émissions de Nestlé sont classifiées en Scope 3 (c'est-à-dire des émissions indirectes qui se produisent tout au long de la chaîne de valeur de Nestlé et hors du contrôle direct de Nestlé), et les immobilisations corporelles sont répandues géographiquement. Ainsi, les immobilisations corporelles ne sont pas substantiellement exposées aux risques climatiques; risques physiques ou liés à la transition, et aucun déclencheur significatif de perte de valeur, lié aux changements climatiques, n'a été identifié.

8.2 Contrats de location – le Groupe comme preneur

Le Groupe évalue si un contrat est ou contient un contrat de location à la date d'entrée en vigueur dudit contrat. Cette évaluation requiert d'exercer un certain jugement afin de déterminer si cela dépend d'un actif spécifique, si le Groupe obtient la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation de cet actif et si le Groupe a le droit de faire directement usage de l'actif.

Le Groupe comptabilise un actif lié au droit d'utilisation et une obligation locative au début du contrat de location, sauf pour les contrats de location de courte durée, de 12 mois ou moins, qui sont enregistrés au compte de résultat selon la méthode linéaire sur la durée du contrat.

L'obligation locative est initialement calculée sur la base de la valeur actuelle des paiements de location qui ne sont pas payés au début du contrat de location, escomptés au taux d'intérêt implicite du contrat de location. Si ce taux ne peut pas être déterminé avec facilité, le Groupe utilise un taux d'emprunt marginal spécifique au pays, aux conditions et à la monnaie du contrat. Les paiements au titre de location peuvent inclure des paiements fixes, des paiements variables qui dépendent d'un indice ou d'un taux connu au début du contrat, ainsi que des paiements d'options d'extension ou des options d'achat que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer. L'obligation locative est ensuite calculée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif et est réévaluée (avec

un ajustement correspondant de l'actif lié au droit d'utilisation) si les paiements de location futurs sont modifiés en cas de nouvelles négociations, de changements d'un indice ou d'un taux, ou en cas de réévaluation d'options.

Au départ, l'actif lié au droit d'utilisation comprend l'obligation locative initiale, les coûts directs initiaux et l'obligation de rénover l'actif, réduits de tous les avantages accordés par les preneurs. L'actif lié au droit d'utilisation est amorti sur la durée la plus courte entre celle du contrat de location et la durée d'utilité de l'actif sous-jacent. Il est soumis à un test de perte de valeur s'il existe un indice révélant une possible perte de valeur, tout comme pour les actifs détenus en propre.

Les actifs liés aux droits d'utilisation sont inclus au poste Immobilisations corporelles, et l'obligation locative est incluse sous Dettes financières courantes et Dettes financières non courantes.

8.2a Description des activités de location

Contrats de location immobiliers

Le Groupe loue des terrains et des bâtiments pour ses bureaux, ses entrepôts et ses points de vente directe aux consommateurs. Les conditions locatives sont négociées sur une base individuelle et contiennent de très nombreuses modalités différentes. Les contrats de location sont généralement conclus pour une durée fixe de 5 à 15 ans et peuvent comprendre des options d'extension apportant de la flexibilité opérationnelle. Si le Groupe exerçait toutes les options d'extension qui ne sont pas incluses actuellement dans l'obligation locative, les paiements additionnels se monteraient à CHF 0,9 milliard (non actualisés) au 31 décembre 2024 (2023 : CHF 0,9 milliard (non actualisés)).

Contrats de location de véhicules

Le Groupe loue des camions destinés aux fonctions de distribution dans le cadre d'activités spécifiques ainsi que des voitures destinées aux fonctions de direction et de vente. La durée contractuelle moyenne est de 6 ans pour les camions et de 3 ans pour les voitures.

Autres contrats de location

Le Groupe loue également des machines et équipements, ainsi que de l'outillage, du mobilier et du matériel divers qui, individuellement, représentent une part négligeable de l'ensemble du portefeuille d'actifs loués.

8.2b Actifs liés aux droits d'utilisation

En millions de CHF

	Terrains et bâtiments	Véhicules	Autres	Total
Valeur comptable nette				
Au 1 ^{er} janvier 2024	2 095	179	305	2 579
Actifs additionnels	471	132	190	793
Amortissement	(463)	(90)	(107)	(660)
Pertes de valeur	6	—	(38)	(32)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et modification du périmètre de consolidation, net	20	—	(12)	8
Ecart de conversion et autres	(72)	—	7	(65)
Au 31 décembre 2024	2 057	221	345	2 623
Valeur comptable nette				
Au 1 ^{er} janvier 2023	2 203	152	246	2 601
Actifs additionnels	523	128	173	824
Amortissement	(465)	(82)	(95)	(642)
Pertes de valeur	—	—	—	—
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et modification du périmètre de consolidation, net	3	—	—	3
Ecart de conversion et autres	(169)	(19)	(19)	(207)
Au 31 décembre 2023	2 095	179	305	2 579

8.2c Autres informations relatives aux contrats de location

Une analyse des échéances des obligations locatives est présentée à la Note 12.2b.

Le Groupe a encouru des charges d'intérêts sur les obligations locatives de CHF 99 millions (2023: CHF 86 millions). Les charges liées aux contrats de location de courte durée et aux paiements de location variables, qui ne sont pas incluses dans l'évaluation des obligations locatives, ne sont pas significatives. Les sorties de trésorerie relatives aux contrats de location se sont montées au total à CHF 1057 millions (2023: CHF 930 millions).

Le Groupe ne s'est pas engagé à louer des actifs significatifs dans le cadre de contrats non encore en vigueur en fin d'exercice.

9. Goodwill et immobilisations incorporelles

Goodwill

Le goodwill est initialement comptabilisé dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (voir Note 2). Il est ultérieurement valorisé au coût, déduction faite des pertes de valeur.

Immobilisations incorporelles

Cette rubrique comprend les immobilisations incorporelles générées à l'interne ou acquises, soit séparément, soit dans le cadre d'un regroupement d'entreprises lorsqu'elles sont identifiables et peuvent être évaluées de manière fiable. Les immobilisations incorporelles générées à l'interne (principalement les systèmes d'information de gestion) sont portées au bilan à condition qu'il existe un actif identifiable qui servira à générer des avantages futurs en termes de réduction de coûts, d'économie d'échelle, etc. Les paiements effectués à des tiers pour obtenir des licences ou acquérir des droits de propriété intellectuelle, des composés et des produits, sont portés au bilan comme immobilisations incorporelles non commercialisées, car ceux-ci sont identifiables séparément et devraient générer des avantages futurs.

Les immobilisations incorporelles non commercialisées ne sont pas amorties, mais sont soumises à un test de perte de valeur (voir ci-après Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles). Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles. Elles sont reclassifiées en immobilisations incorporelles commercialisées dès que le développement est terminé, généralement après l'obtention de l'autorisation de mise sur le marché de la part de l'autorité de réglementation correspondante.

Les immobilisations incorporelles commercialisées à durée d'utilité indéterminée comprennent principalement certaines marques, marques déposées, droits de propriété intellectuelle et droits d'exploitation qui peuvent être renouvelés à un coût raisonnable et sont soutenus par les activités de commercialisation en cours. Elles ne sont pas amorties mais sont soumises à un test annuel de perte de valeur ou plus fréquemment lorsqu'il existe un indice révélant une perte de valeur. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles courantes. La classification d'immobilisations incorporelles comme actifs à durée d'utilité indéterminée est révisée sur une base annuelle.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sont amorties sur la période la plus courte de leur durée d'utilité juridique ou économique. Elles comprennent principalement les systèmes d'information de gestion ainsi que les brevets et droits d'exercer une activité commercialisés (par exemple les droits exclusifs de vendre des produits ou d'exercer une activité d'approvisionnement). Elles sont amorties en prenant pour hypothèse une valeur résiduelle nulle selon une méthode linéaire. Les durées d'utilité sont les suivantes: les systèmes d'information de gestion sur une durée allant de 3 à 8 ans; les autres immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sur la durée la plus courte entre la durée d'utilité estimée et la période contractuelle correspondante, de 5 à 25 ans. Les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revues sur une base annuelle. L'amortissement des immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie commence au moment où elles sont prêtes à être mises en service, et il est imputé aux rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles courantes.

Recherche et développement

Les frais de recherche interne sont inscrits au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils ont été encourus. Les frais de développement ne sont comptabilisés à l'actif du bilan que si tous les critères de comptabilisation fixés par l'IAS 38 – Immobilisations incorporelles sont remplis avant le lancement des produits sur le marché. Les frais de développement sont généralement inscrits au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils ont été encourus en raison des incertitudes inhérentes au développement de nouveaux produits, les avantages économiques futurs ne pouvant être déterminés de manière fiable. Tant que les produits n'ont pas été commercialisés (ou n'ont pas obtenu une approbation réglementaire, si nécessaire), il n'existe aucune preuve fiable qu'ils généreront des flux de trésorerie positifs.

Les coûts de développement capitalisés sont ensuite comptabilisés comme indiqué dans la section Immobilisations incorporelles ci-dessus.

9. Goodwill et immobilisations incorporelles

En millions de CHF

	Goodwill	Marques et droits de propriété intellectuelle	Droits d'exploitation et divers	Systèmes d'information de gestion	Total immobilisations incorporelles	dont générées à l'intérieur
Valeur comptable nette						
Au 1^{er} janvier 2024	28 693	11 900	5 455	870	18 225	822
Investissements	—	6	4	315	325	310
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	701	130	157	2	289	—
Amortissements	—	(42)	(112)	(318)	(472)	(303)
Pertes de valeur ^(a)	—	(121)	(18)	(5)	(144)	(4)
Cessions	—	—	(1)	—	(1)	—
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(27)	(21)	(3)	—	(24)	—
Ecarts de conversion et autres ^(b)	1 228	930	115	2	1 047	—
Au 31 décembre 2024	30 595	12 782	5 597	866	19 245	825
dont à durée d'utilité indéterminée ^(c)	—	12 454	4 292	—	16 746	—
dont immobilisations incorporelles non commercialisées	—	21	2	—	23	—
Au 31 décembre 2024						
Valeur brute	34 119	14 740	6 466	5 578	26 784	5 223
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(3 524)	(1 958)	(869)	(4 712)	(7 539)	(4 398)
Valeur comptable nette						
Au 1^{er} janvier 2023	31 262	13 278	5 997	962	20 237	889
Investissements	—	99	119	271	489	263
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	120	5	14	—	19	1
Amortissements	—	(41)	(106)	(318)	(465)	(296)
Pertes de valeur ^(a)	—	(107)	(46)	(4)	(157)	(3)
Cessions	—	—	—	—	—	—
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(49)	(182)	—	—	(182)	—
Ecarts de conversion	(2 640)	(1 152)	(523)	(41)	(1 716)	(32)
Au 31 décembre 2023	28 693	11 900	5 455	870	18 225	822
dont à durée d'utilité indéterminée ^(c)	—	11 705	4 027	—	15 732	—
dont immobilisations incorporelles non commercialisées	—	33	14	—	47	—
Au 31 décembre 2023						
Valeur brute	32 070	13 616	6 221	5 232	25 069	4 886
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(3 377)	(1 716)	(766)	(4 362)	(6 844)	(4 064)

(a) Dont CHF 32 millions d'immobilisations incorporelles non commercialisées (2023: CHF 45 millions).

(b) Dont CHF 241 millions reclassifiés de Droits d'exploitation et divers à Marques et droits de propriété intellectuelle en lien avec la licence de l'activité VOWST qui a été englobée après l'acquisition de la totalité de l'activité VOWST (voir Note 2.1).

(c) Dont CHF 4277 millions (2023: CHF 4019 millions) de droits perpétuels de commercialiser, vendre et distribuer certains produits de consommation et de restauration hors foyer de Starbucks au niveau mondial, classés sous Droits d'exploitation et divers.

En plus des engagements susmentionnés, le Groupe a conclu des accords à long terme en vue d'obtenir des licences ou d'acquérir des droits d'exploitation ou de propriété intellectuelle de la part de tiers. En cas de réalisation des objectifs définis ou de la performance visée, ces accords nécessiteraient des paiements d'étape éventuels ainsi que d'autres paiements par le Groupe. Ces paiements peuvent être portés au bilan comme immobilisations incorporelles (voir les principes comptables de la Note 9 – Immobilisations incorporelles).

Au 31 décembre 2024, les engagements du Groupe (non actualisés et non corrigés des risques) et leurs dates de paiement estimées sont les suivants:

En millions de CHF

	2024			2023		
	Engagements inconditionnels	Paiements d'étape potentiels	Total	Engagements inconditionnels	Paiements d'étape potentiels	Total
Dans un délai d'un an	—	3	3	—	30	30
Au cours de la 2 ^e année	—	4	4	—	20	20
Au cours de la 3 ^e et 4 ^e année	—	26	26	—	85	85
Au-delà	—	32	32	—	862	862
Total (a)	—	65	65	—	997	997

(a) La diminution des engagements est principalement due à l'acquisition des droits mondiaux de la totalité de l'activité VOWST (voir Note 2.1).

Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles (immobilisations incorporelles non commercialisées comprises)

Le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ou qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service sont soumis à un test de perte de valeur au moins une fois par an et dès lors qu'il existe un indice montrant que l'actif a pu perdre de sa valeur. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sont soumises à un test lorsqu'il existe des indices révélant une possible perte de valeur.

Les tests de perte de valeur sont réalisés chaque année, à la même période, au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT). Le Groupe définit les groupes d'UGT pour les tests de perte de valeur du goodwill en se basant sur la manière dont il gère ces actifs et dont il obtiendra les avantages économiques futurs liés au goodwill acquis. Les UGT sont généralement définies au niveau d'un regroupement de catégories de produits par Zone, ou au niveau de l'activité gérée au niveau mondial (GMB – Globally Managed Businesses) si les produits sont gérés globalement.

Pour les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, le Groupe effectue les tests au niveau des plus petits actifs (ou plus petits groupes d'actifs) identifiables générant des entrées de fonds largement indépendantes de celles générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Enfin, les immobilisations incorporelles non commercialisées sont testées au niveau même de l'immobilisation incorporelle.

Les tests de perte de valeur consistent à comparer la valeur comptable des actifs de ces UGT avec leur valeur recouvrable, généralement sur la base de leur juste valeur, nette de coûts de cession, mais occasionnellement sur la base de leur valeur d'utilité.

Une perte de valeur relative au goodwill n'est jamais reprise ultérieurement.

9.1 Perte de valeur

9.1.1 Perte de valeur durant l'exercice

Les pertes de valeur comptabilisées sur 2024 et 2023 sont liées à diverses pertes de valeur d'immobilisations incorporelles. Aucune d'entre elles n'est individuellement significative.

9.1.2 Tests annuels de perte de valeur

Les pertes de valeur de goodwill ont été évaluées pour plus de 30 unités génératrices de trésorerie (UGT). Les pertes de valeur des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée (IIDUI) ont été évaluées au niveau des plus petits actifs ou groupes d'actifs identifiables.

Le tableau suivant présente les principales hypothèses utilisées pour les UGT auxquelles sont attribués un goodwill significatif ou des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée significatives.

	Goodwill Valeur comptable (a)	IIDUI Valeur comptable (a)	Durée de projection des flux de trésorerie	Croissance annuelle moyenne des ventes	Evolution annuelle de la marge	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation
2024							
UGT							
Produits pour animaux de compagnie pour la Zone NA	6 867	209	5 ans	4,5%	Stable	2,1%	7,3%
Nutrition en Zone AOA	4 846	1 133	5 ans	3,8%	Stable	3,6%	10,7%
Produits culinaires en Zone NA	2 842	1 553	5 ans	1,8%	Amélioration	2,1%	7,2%
Nestlé Health Science	6 355	5 761	5 ans	5,9%	Amélioration	2,0%	6,9%
Café en Zone NA	922	4 004	5 ans	4,8%	Stable	2,0%	7,1%
Sous-total	21 832	12 660					
Autres UGT	8 763	4 086					
Total	30 595	16 746					
2023							
UGT							
Produits pour animaux de compagnie pour la Zone NA	6 417	194	5 ans	6,8%	Stable	2,6%	7,1%
Nutrition en Zone AOA	4 635	1 084	5 ans	4,4%	Stable	4,8%	11,7%
Produits culinaires en Zone NA	2 654	1 446	5 ans	3,6%	Amélioration	2,6%	7,1%
Nestlé Health Science	5 888	5 406	5 ans	6,4%	Amélioration	2,1%	7,0%
Café en Zone NA	863	3 736	5 ans	5,2%	Stable	2,5%	6,9%
Sous-total	20 457	11 866					
Autres UGT	8 236	3 866					
Total	28 693	15 732					

(a) En millions de CHF

Pour chaque UGT significative, la valeur recouvrable est supérieure à sa valeur comptable. La valeur recouvrable a été déterminée sur la base du calcul de la juste valeur, nette de coûts de cession. Généralement, il n'existe pas de données de marché directement observables pour évaluer la juste valeur nette de coûts de cession. C'est pourquoi le calcul repose sur la méthode de la valeur actuelle nette (mesure de la juste valeur catégorisée de niveau 3 dans la hiérarchie de la juste valeur). Des prévisions de flux de trésorerie sont formulées sur cinq ans. Elles sont extrapolées en utilisant un taux de croissance à l'infini stable ou décroissant.

Enfin, les éléments suivants sont pris en compte dans les tests de perte de valeur:

- Les flux de trésorerie sont actualisés à un taux moyen pondéré après impôts. Les taux d’actualisation sont calculés sur la base de sources d’informations externes et reflètent les estimations du marché de la valeur temps de l’argent et les risques spécifiques au pays.
- Les flux de trésorerie sont basés sur des plans financiers approuvés par la Direction du Groupe et cohérents avec la stratégie du Groupe approuvée pour cette période. Ils se basent sur les performances passées et les initiatives actuelles. Le risque lié à l’activité est compris dans la détermination des flux de trésorerie.
- Les risques liés au changement climatique, y compris les risques physiques et ceux liés à la transition, à moyen et long terme, sont pris en compte dans l’évaluation des risques des flux de trésorerie. Les impacts des hypothèses sous-jacentes sur les prévisions futures des UGT et de leur stratégie de portefeuille sont pris en compte. La croissance des ventes, l’évolution des marges et la croissance à l’infini sont ajustées lorsque nécessaire, en tenant compte de la résilience des UGT aux risques liés au changement climatique ainsi que des engagements de Nestlé en matière de lutte contre le changement climatique (y compris la «Feuille de route zéro émissions nettes» du Groupe). En outre, la marge de manœuvre des UGT est comparée aux informations obtenues de la modélisation de scénarios climatiques de Nestlé préparée conformément aux recommandations du Groupe de travail sur la publication d’informations financières relatives au climat (TCFD). Les résultats des scénarios analysés (scénarios retenus d’émissions élevées, intermédiaires et faibles) sont pondérés en fonction de leur probabilité et répartis proportionnellement, puis comparés à la marge de manœuvre de chaque UGT. Le processus n’a donné lieu à aucune perte de valeur.
- Les taux de croissance à l’infini reflètent la vision à long terme de l’évolution nominale de l’activité, en considérant les perspectives d’inflation à long terme les plus récentes.
- Les flux de trésorerie, les taux d’actualisation et les taux de croissance à l’infini tiennent compte de l’inflation.

Le Groupe évalue le caractère incertain de ces estimations en réalisant des analyses de sensibilité. La Direction estime qu’aucun changement raisonnablement possible des hypothèses clés ci-dessus ne pourrait entraîner une baisse de la valeur recouvrable des UGT en deçà de leur valeur comptable, à l’exception de l’UGT Nestlé Health Science, principalement lié à la performance de l’activité The Bountiful Company (TBCo). Pour cette UGT, des changements d’hypothèses clés supérieurs aux montants ci-dessous (plus probables en ce qui concerne l’évolution annuelle de la marge) conduiraient à une juste valeur nette de coûts de cession inférieure à la valeur comptable:

	Nestlé Health Science Sensibilité
Croissance annuelle moyenne des ventes	Baisse de 430 points de base
Evolution annuelle de la marge	Baisse de 260 points de base
Taux de croissance à l’infini	Baisse de 120 points de base
Taux d’actualisation	Hausse de 90 points de base

10. Engagements envers le personnel

10.1 Rémunération des employés

Les dépenses de salaires du Groupe de CHF 10 368 millions (2023: CHF 10 399 millions) et les charges sociales à hauteur de CHF 4085 millions (2023: CHF 3938 millions) représentent un total de CHF 14 453 millions (2023: CHF 14 337 millions). De plus, certains employés du Groupe bénéficient de mesures d'incitation à long terme sous la forme de plans d'intéressement au capital, dont les coûts s'élèvent à CHF 147 millions (2023: CHF 207 millions). La rémunération des employés est répartie dans les rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat (voir Note 1, section Charges).

10.2 Avantages postérieurs à l'emploi

Les engagements du Groupe résultant de régimes à prestations définies, ainsi que le coût des services rendus au cours de l'exercice, sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées. Les conseils actuariels sont fournis par des consultants externes ainsi que par les actuaires employés par le Groupe. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements définis varient selon les conditions économiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes sont soit financés, soit non financés. Pour les régimes à prestations définies, l'insuffisance ou l'excédent de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations est comptabilisé comme dette ou actif au bilan.

La charge des prestations comptabilisées au compte de résultat comprend le coût des services rendus (coûts actuels et passés, gains et pertes sur réduction et liquidation de régime), les frais administratifs (autres que les frais de gestion des actifs des régimes), qui sont imputés aux rubriques appropriées par fonction, et les charges ou produits d'intérêts net(te)s, qui sont inclus dans les produits/(charges) financiers(ères) net(te)s. Le rendement effectif sur les actifs des régimes, après déduction des produits d'intérêts, ainsi que les modifications d'hypothèses et les différences entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs, sont inscrits dans les autres éléments du résultat global. Certains avantages sont également fournis par des régimes à cotisations définies dont les cotisations sont inscrites en charge lorsqu'elles sont encourues.

Certaines informations sont présentées par région géographique. Les cinq régions présentées sont l'Amérique du Nord (NA), l'Europe (EUR), l'Asie, l'Océanie et l'Afrique y compris le Moyen-Orient (AOA), l'Amérique latine (LATAM) et la Grande Chine (GC). Chaque région inclut la Zone correspondante ainsi que la part des activités des GMB (Activités gérées au niveau mondial) dans cette région.

Pensions et prestations de retraites

Hormis les dispositions requises légalement applicables à la sécurité sociale, la majorité du personnel du Groupe bénéficie d'avantages au travers de régimes de pensions en cas de retraite, de décès, d'invalidité et de démission. Ces régimes sont soit à cotisations définies, soit à prestations définies basées sur la rémunération assurée et la durée de service.

Le Groupe gère ses régimes de pensions par région géographique, et les principaux régimes, classifiés comme régimes à prestations définies selon la norme IAS 19, sont situés en EUR (Suisse, Royaume-Uni et Allemagne) et en NA (Etats-Unis). Conformément aux dispositions légales applicables, ces régimes ont des organes directeurs qui ont la responsabilité fiduciaire de superviser la gestion des régimes. Le Groupe supervise les régimes de pension par l'intermédiaire de son «Group Corporate Pension Board».

En Suisse, le régime de pension Nestlé est un plan d'épargne, où les contributions sont exprimées en pourcentage du salaire assuré. Le fonds de pensions garantit le montant accumulé sur les comptes d'épargne individuels ainsi qu'un taux de rendement minimum sur ces comptes d'épargne. Au moment de la retraite, les comptes d'épargne sont convertis en pensions. Cependant, les affiliés ont la possibilité de percevoir une part en capital. Sous réserve de la situation financière du fonds de pensions, les administrateurs peuvent décider d'ajuster à la hausse les rentes en vigueur. Suite à une réduction des taux de conversion applicables depuis le 1^{er} juillet 2018, le Groupe s'est engagé à effectuer des contributions additionnelles et avait contribué à hauteur de CHF 251 millions au 31 décembre 2024. CHF 34 millions devraient encore être versés d'ici 2038.

Au Royaume-Uni, le plan de pension est un plan hybride basé sur un régime à prestations définies sur un salaire moyen et sur un régime à cotisations définies. Le régime à prestations définies a été fermé aux nouveaux affiliés en 2016. Dans ce régime, à partir d'août 2017, les affiliés accumulent une pension basée sur leur salaire plafonné chaque année, augmentée d'un volet à cotisations définies pour la partie supérieure au salaire plafonné. Les pensions accumulées sont automatiquement revalorisées en fonction de l'inflation. Cette revalorisation est sujette à un plafonnement. De même, les rentes en vigueur sont augmentées chaque année conformément à l'inflation, sous réserve de plafonnement si applicable. A la retraite, l'affilié peut choisir de percevoir sa prestation sous forme de capital. Enfin, le financement du déficit du fonds de pensions Nestlé au Royaume-Uni est défini sur la base d'une évaluation actuarielle triennale et indépendante, en accord avec les réglementations locales. Sur la base de la dernière évaluation triennale au 31 décembre 2021, aucune contribution au titre du financement du déficit n'est due selon le calendrier des contributions en vigueur. Les résultats de l'évaluation triennale au 31 décembre 2024 devraient être disponibles en mars 2026, ce qui correspond à la date d'achèvement prévue par la loi.

En Allemagne, il existe des plans d'épargne dans lesquels les membres bénéficient d'une garantie sur leurs comptes d'épargne. Les cotisations versées sur ces plans sont exprimées en pourcentage du salaire soumis à prévoyance. Compte tenu des exigences légales, les rentes en vigueur peuvent être revalorisées. Il existe également un régime historique basé sur le dernier salaire soumis à prévoyance dont l'accès est fermé aux nouveaux affiliés depuis 2006.

Aux Etats-Unis, le principal régime de pension est un régime dans le cadre duquel chaque affilié épargne des crédits de retraite basés sur une combinaison d'âge et d'années de service auprès de Nestlé. La prestation d'un affilié correspond à la somme des crédits d'épargne multipliée par un salaire moyen, versée sous forme de capital. Toutefois, au lieu du capital, les affiliés ont la possibilité de convertir le capital sous la forme d'une rente de pension mensuelle. Le régime ne prévoit pas de revalorisation automatique des rentes, et les membres n'y contribuent pas. Son accès a été fermé aux nouveaux affiliés fin 2015, et il a été remplacé par un régime à cotisations définies.

Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres prestations en faveur du personnel

Des filiales, principalement en NA et LATAM, offrent des régimes d'assurance maladie (classifiés comme régimes à prestations définies selon la norme IAS 19) en faveur des retraités. Les engagements résultant d'autres avantages consistent principalement en indemnités de départ qui n'ont pas le caractère de pensions.

Risques liés aux régimes de pensions à prestations définies

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé par rapport à la gestion de ses régimes à prestations définies sont:

- les risques de marché et de liquidité: ces risques se matérialisent lorsque les rendements des actifs financiers des régimes sont inférieurs aux rendements espérés à moyen et long terme, ainsi que lorsqu'il y a une incohérence entre les actifs et la valeur actuelle des obligations du régime. Afin de minimiser ces risques, la structure des portefeuilles et la cohérence entre les actifs et la valeur actuelle des obligations sont revues et vérifiées périodiquement lorsque cela est pertinent.
- le risque de mortalité: les hypothèses retenues par le Groupe prennent en considération l'allongement de l'espérance de vie. Cependant, si la longévité augmente plus rapidement qu'attendu, il en résulterait en général des débours plus importants pour les régimes et, par conséquent, une augmentation de la valeur actuelle des obligations des régimes. Afin de minimiser ce risque, les hypothèses de mortalité sont revues périodiquement.

Etant donné que certains régimes de pensions du Groupe autorisent l'ajustement des prestations lorsque des risques de détérioration se manifestent, le Groupe n'est pas toujours complètement exposé aux risques décrits ci-dessus.

Modification des régimes postérieurs à l'emploi et restructurations

Le groupe Nestlé révisé périodiquement ses régimes afin de s'assurer que ceux-ci sont adéquats par rapport aux standards locaux. S'il est constaté qu'une modification d'un régime est requise, un accord préalable avec l'organe de direction local, le régulateur et, si nécessaire, les affiliés, est recherché avant de procéder aux changements.

En 2024 et 2023, des modifications de régimes et des mesures de restructuration (entre autres, opérations de transfert de risque liées aux engagements médicaux et de retraite des retraités) ont donné lieu à des réductions et à des liquidations des régimes concernés, individuellement non significatifs pour un produit net total de CHF 1 million (2023: coût net de CHF 23 millions).

Gestion actif-passif et financement des régimes

Les organes directeurs sont responsables de la pondération des différentes classes d'actifs et des allocations cibles des régimes de pensions Nestlé avec le support de conseillers en placement et/ou de sociétés de gestion de patrimoine locales. La pondération entre les classes d'actifs est périodiquement revue par des parties externes afin de s'assurer que la structure du portfolio est adéquate. L'objectif de ces études est de comparer de façon dynamique la juste valeur des actifs et des obligations, de façon à déterminer une allocation stratégique adéquate des actifs du régime.

La politique globale et la stratégie d'investissement pour les régimes financés à prestations définies du Groupe se fondent sur l'objectif de réaliser un rendement sur investissement qui, associé aux cotisations versées, soit suffisant pour maintenir un contrôle raisonnable sur les différents risques de financement des régimes. Dans la mesure du possible, les risques sont partagés de manière égale entre les différentes parties prenantes. Considérant l'évolution

constante de ces risques en fonction des développements des marchés financiers et de la pratique dans la gestion des actifs, le Groupe étudie les procédures d'évaluation et de contrôle des principaux risques d'investissement. De façon à protéger le degré de couverture et d'atténuer les risques financiers des régimes à prestations définies du Groupe, des mesures de protection sur les stratégies d'investissement sont mises en place. Les risques liés à la durabilité, aux facteurs sociaux et climatiques sont également pris en considération. Le Groupe a une politique guidant les organes directeurs des régimes à revoir l'impact du risque climatique sur leurs portefeuilles d'investissement et à appliquer les recommandations du TCFD si la législation locale sur les retraites l'exige.

10.2a Rapprochement des actifs et passifs comptabilisés au bilan

En millions de CHF

	2024			2023		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Valeur actualisée des obligations des régimes financés	17 321	350	17 671	17 063	342	17 405
Juste valeur des actifs des régimes	(18 700)	(138)	(18 838)	(18 158)	(129)	(18 287)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	(1 379)	212	(1 167)	(1 095)	213	(882)
Valeur actualisée des obligations des régimes non financés	740	671	1 411	734	710	1 444
Actifs non comptabilisés ^(a)	450	—	450	765	3	768
Engagements/(préfinancements) nets des régimes à prestations définies	(189)	883	694	404	926	1 330
Droits à remboursement			(124)			(125)
Autres engagements envers le personnel			584			551
Engagements nets			1 154			1 756
Reflétés au bilan comme suit:						
Préfinancement des régimes à prestations définies et droits à remboursement			(1 475)			(962)
Engagements envers le personnel			2 629			2 718
Engagements nets			1 154			1 756

(a) Principalement de régimes de pensions allemands pour lesquels aucun actif net ne peut être reconnu au 31 décembre 2024. Au 31 décembre 2023, de régimes de pensions suisses et allemands pour lesquels CHF 17 millions d'actifs nets ont été reconnus sur la base des avantages économiques permettant la reconnaissance d'un actif.

10.2b Situation de financement des régimes à prestations définies par région géographique ^(a)

En millions de CHF

	2024						2023					
	EUR	NA	AOA	LATAM	GC	Total	EUR	NA	AOA	LATAM	GC	Total
Valeur actualisée des obligations des régimes financés	14 124	2 571	599	350	27	17 671	13 774	2 576	592	436	27	17 405
Juste valeur des actifs des régimes	(15 540)	(2 190)	(710)	(374)	(24)	(18 838)	(14 961)	(2 197)	(668)	(439)	(22)	(18 287)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	(1 416)	381	(111)	(24)	3	(1 167)	(1 187)	379	(76)	(3)	5	(882)
Valeur actualisée des obligations des régimes non financés	172	438	448	353	—	1 411	172	435	450	387	—	1 444

(a) Avant limitation du plafond de l'actif.

10.2c Mouvement des valeurs actualisées des obligations des régimes à prestations définies

En millions de CHF

	2024			2023		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Au 1 ^{er} janvier	17 797	1 052	18 849	17 584	1 263	18 847
dont régimes financés	17 063	342	17 405	16 819	64	16 883
dont régimes non financés	734	710	1 444	765	1 199	1 964
Ecart de conversion	378	2	380	(663)	(88)	(751)
Coût des services rendus	340	23	363	297	47	344
dont coût des services rendus de la période	339	25	364	296	25	321
dont coût des services passés et (gains)/pertes provenant de liquidations	1	(2)	(1)	1	22	23
Charges d'intérêts	577	64	641	653	78	731
(Gains)/pertes actuariel(le)s	152	(2)	150	1 365	22	1 387
Cotisations des employés	110	—	110	109	—	109
Prestations versées des régimes financés	(1 194)	(34)	(1 228)	(1 464)	(99)	(1 563)
Prestations versées des régimes non financés	(94)	(84)	(178)	(75)	(170)	(245)
Classification (en)/de destinés à être cédés et modification du périmètre de consolidation, net	(1)	—	(1)	(8)	(1)	(9)
Transfert de/(à) régimes à cotisations définies	(4)	—	(4)	(1)	—	(1)
Au 31 décembre	18 061	1 021	19 082	17 797	1 052	18 849
dont régimes financés	17 321	350	17 671	17 063	342	17 405
dont régimes non financés	740	671	1 411	734	710	1 444

10.2d Mouvement de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies

En millions de CHF

	2024			2023		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Au 1 ^{er} janvier	(18 158)	(129)	(18 287)	(18 817)	(38)	(18 855)
Ecart de conversion	(374)	(8)	(382)	642	11	653
Produits d'intérêts	(603)	(7)	(610)	(712)	(6)	(718)
Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des produits d'intérêts	(178)	—	(178)	(104)	(10)	(114)
Cotisations des employés	(110)	—	(110)	(109)	—	(109)
Cotisations des employeurs	(490)	(28)	(518)	(548)	(185)	(733)
Prestations versées des régimes financés	1 194	34	1 228	1 464	99	1 563
Frais d'administration	19	—	19	18	—	18
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et modification du périmètre de consolidation, net	—	—	—	8	—	8
Transfert (de)/à régimes à cotisations définies	—	—	—	—	—	—
Au 31 décembre	(18 700)	(138)	(18 838)	(18 158)	(129)	(18 287)

Les principales classes d'actifs des régimes exprimées en pourcentage du total des actifs des régimes à prestations définies du Groupe se présentent comme suit:

	2024	2023
Actions ^(a)	21%	19%
dont actions américaines	4%	4%
dont actions européennes	13%	12%
dont autres actions	4%	3%
Obligations	55%	51%
dont obligations d'Etats ^(a)	34%	35%
dont obligations d'entreprises ^(b)	21%	16%
Immobilier ^(b)	13%	12%
Placements alternatifs ^(b)	9%	9%
dont hedge funds	2%	2%
dont private equities	6%	6%
dont infrastructure	1%	1%
Trésorerie/Dépôts	2%	9%

(a) La plupart ont un prix coté sur un marché actif.

(b) La plupart sont non cotés ou sont cotés sur un marché qui n'est pas actif.

Les placements en actions et obligations d'Etat, dont la plupart sont cotés sur un marché boursier actif, représentent 55% (2023: 54%) des actifs des régimes. Les obligations d'entreprises, les placements en immobilier, hedge funds, private equities et infrastructure, dont la plupart ne sont pas cotés ou sont cotés sur un marché boursier non actif, représentent 43% (2023: 37%) des actifs des régimes.

Les actifs des régimes financés de pensions à prestations définies comprennent des biens immobiliers occupés par des filiales pour une juste valeur de CHF 3 millions (2023: CHF 8 millions). De plus, les régimes financés de pensions à prestations définies peuvent investir dans des actions de Nestlé S.A. (ou titres associés). Les directives du Groupe relatives aux investissements autorisent ce type de placements uniquement lorsque la position dans des actions de Nestlé S.A. (ou titres associés) est passive, c'est-à-dire en adéquation avec la pondération dans le benchmark sous-jacent. Aucun investissement actif direct n'existait à fin 2024 et 2023.

Le Groupe prévoit de verser CHF 466 millions à ses régimes financés de pensions à prestations définies en 2025.

10.2e Actifs non comptabilisés

Les mouvements des actifs non comptabilisés et de la juste valeur des actifs des régimes incluant le plafond de l'actif sont les suivants:

En millions de CHF

	2024			2023		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Au 1 ^{er} janvier	765	3	768	1 240	3	1 243
Ecart de conversion	4	—	4	(25)	—	(25)
Limitation des produits d'intérêts	21	—	21	38	—	38
Modifications dues au plafond de l'actif	(340)	(3)	(343)	(488)	—	(488)
Au 31 décembre	450	—	450	765	3	768

L'avantage économique maximal disponible a été déterminé à la fois sous la forme de remboursements et de diminutions des cotisations futures.

En millions de CHF

	2024			2023		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Juste valeur des actifs des régimes au 31 décembre						
Excluant la limite sur la comptabilisation de l'actif	(18 700)	(138)	(18 838)	(18 158)	(129)	(18 287)
Plafond de l'actif	450	—	450	765	3	768
Incluant la limite sur la comptabilisation de l'actif	(18 250)	(138)	(18 388)	(17 393)	(126)	(17 519)

10.2f Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions de CHF

	2024			2023		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Coût des services rendus	340	23	363	297	47	344
(Produits)/charges d'intérêts, net	(5)	57	52	(21)	72	51
Frais d'administration	19	—	19	18	—	18
Coût des régimes à prestations définies	354	80	434	294	119	413
Coût des régimes à cotisations définies			405			393
Total			839			806

10.2g Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des prestations définies comptabilisées dans les autres éléments du résultat global

En millions de CHF

	2024			2023		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des produits d'intérêts	178	—	178	104	10	114
Ajustements empiriques découlant des passifs des régimes	(373)	(67)	(440)	(168)	13	(155)
Modification des hypothèses démographiques liées aux passifs des régimes	79	(11)	68	134	1	135
Modification des hypothèses financières liées aux passifs des régimes	142	80	222	(1 331)	(36)	(1 367)
Transfert de/(à) actifs non comptabilisés et autres	340	3	343	488	—	488
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies – gains/(pertes) actuariel(le)s	366	5	371	(773)	(12)	(785)

10.2h Principales hypothèses financières actuarielles

Les principales hypothèses financières actuarielles sont présentées par région géographique. Chaque élément constitue une moyenne pondérée en relation avec le composant sous-jacent.

	2024						2023					
	EUR	NA	AOA	LATAM	GC	Total	EUR	NA	AOA	LATAM	GC	Total
Taux d'actualisation	2,5%	5,5%	5,7%	10,0%	2,8%	3,4%	2,6%	5,0%	5,8%	8,7%	3,0%	3,5%
Augmentations futures attendues des salaires	2,0%	3,6%	4,7%	4,1%	3,5%	2,6%	2,0%	3,6%	4,7%	4,4%	3,1%	2,6%
Augmentations futures attendues des retraites	1,0%	0,0%	1,6%	1,8%	0,0%	0,9%	1,0%	0,0%	1,7%	2,1%	0,0%	0,9%
Taux d'évolution du coût des dépenses de santé ^(a)		6,8%		6,6%		6,7%		6,3%		6,6%		6,4%

(a) Les taux d'évolution du coût des dépenses de santé représentent les taux d'évolution du coût des dépenses de santé attendus pour l'année suivante. Pour les prestations aux Etats-Unis et au Canada, le taux d'évolution du coût des dépenses de santé devrait baisser à 4,5% d'ici 2033 et à 4% d'ici 2040 respectivement. En ce qui concerne le plan le plus significatif en LATAM, l'évolution du coût des dépenses de santé de 6,6% correspond à un estimé d'une augmentation moyenne à long terme. Certains plans médicaux postérieurs à l'emploi en EUR et en AOA n'ont pas été pris en compte dans le calcul de la moyenne.

10.2i Tables de mortalité et espérance de vie par région géographique des principaux régimes à prestations définies du Groupe

Exprimé en années		2024	2023	2024	2023
Pays	Table de mortalité	Espérance de vie à 65 ans pour un membre masculin actuellement âgé de 65 ans		Espérance de vie à 65 ans pour un membre féminin actuellement âgé de 65 ans	
EUR					
Suisse	LPP 2020	21,9	21,9	23,7	23,6
Royaume-Uni	S4NA	20,6	20,6	22,4	23,3
Allemagne	Heubeck Richttafeln 2018	21,6	21,4	23,9	23,8
NA					
Etats-Unis	Pri-2012	20,7	20,7	22,7	22,6

L'espérance de vie est prise en compte dans les obligations des régimes à prestations définies en utilisant la meilleure estimation de mortalité des assurés des plans. Si nécessaire, les tables de base sont ajustées pour tenir compte des changements estimés en matière de mortalité, ce qui permet par exemple de considérer des augmentations futures de l'espérance de vie.

10.2j Analyse de sensibilité de la valeur actualisée des obligations des régimes à prestations définies par région géographique

Le tableau ci-dessous indique la valeur actualisée des obligations des régimes à prestations définies lorsque les principales hypothèses sont modifiées.

En millions de CHF

2024

	EUR	NA	AOA	LATAM	GC	Total
Comme rapportée	14 296	3 009	1 047	703	27	19 082
Taux d'actualisation						
Augmentation de 50 points de base	13 435	2 880	1 011	675	27	18 028
Diminution de 50 points de base	15 263	3 146	1 084	734	28	20 255
Augmentations futures attendues des salaires						
Augmentation de 50 points de base	14 358	3 034	1 069	706	28	19 195
Diminution de 50 points de base	14 240	2 986	1 025	700	27	18 978
Augmentations futures attendues des retraites						
Augmentation de 50 points de base	14 929	3 032	1 065	711	28	19 765
Diminution de 50 points de base	14 091	3 009	1 029	697	27	18 853
Taux d'évolution du coût des dépenses de santé						
Augmentation de 50 points de base	14 298	3 014	1 047	711	28	19 098
Diminution de 50 points de base	14 296	3 004	1 045	696	27	19 068
Hypothèse de mortalité						
Décalage de la table d'une année vers l'avant	13 824	2 974	1 032	688	27	18 545
Décalage de la table d'une année vers l'arrière	14 772	3 044	1 058	718	28	19 620

2023

Comme rapportée	13 946	3 011	1 042	823	27	18 849
Taux d'actualisation						
Augmentation de 50 points de base	13 100	2 875	1 006	786	26	17 793
Diminution de 50 points de base	14 889	3 161	1 077	862	28	20 017
Augmentations futures attendues des salaires						
Augmentation de 50 points de base	14 000	3 037	1 061	825	28	18 951
Diminution de 50 points de base	13 895	2 986	1 021	820	26	18 748
Augmentations futures attendues des retraites						
Augmentation de 50 points de base	14 541	3 036	1 061	831	27	19 496
Diminution de 50 points de base	13 714	3 011	1 021	816	27	18 589
Taux d'évolution du coût des dépenses de santé						
Augmentation de 50 points de base	13 947	3 016	1 042	834	27	18 866
Diminution de 50 points de base	13 946	3 006	1 039	813	27	18 831
Hypothèse de mortalité						
Décalage de la table d'une année vers l'avant	13 478	2 973	1 027	803	27	18 308
Décalage de la table d'une année vers l'arrière	14 419	3 049	1 054	841	27	19 390

Les analyses de sensibilité sont basées sur la même méthode actuarielle que celle utilisée pour déterminer la valeur de l'obligation des régimes à prestations définies en fin d'année.

10.2k Moyenne pondérée de la durée des obligations des régimes à prestations définies par région géographique

Exprimée en années

	2024						2023					
	EUR	NA	AOA	LATAM	GC	Total	EUR	NA	AOA	LATAM	GC	Total
Au 31 décembre	13,1	9,3	9,3	9,3	5,8	12,1	13,2	9,9	9,5	10,1	5,8	12,3

11. Provisions, actifs et passifs éventuels

Provisions

Cette rubrique comprend les engagements dont l'échéance ou le montant est incertain, découlant de plans de restructurations, de risques environnementaux, de litiges et d'autres risques. Une provision est constituée lorsqu'il existe une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et que les sorties futures de trésorerie peuvent être estimées de manière fiable. Les provisions sont mesurées à la valeur actualisée des dépenses, à moins que l'impact de l'actualisation soit non significatif. Les obligations résultant de plans de restructuration sont comptabilisées lorsque des plans détaillés ont été établis et que leur mise en œuvre repose sur une attente fondée qui résulte du démarrage de la phase de réalisation ou de l'annonce de leurs principales caractéristiques. Les obligations résultant de litiges reflètent la meilleure estimation de la Direction du Groupe quant au résultat en fonction des faits connus à la date du bilan.

Actifs et passifs éventuels

Les actifs et passifs éventuels sont des droits et des obligations possibles qui résultent d'événements passés et dont l'existence sera confirmée uniquement par la survenance ou la non-occurrence d'un ou de plusieurs événements futurs incertains sur lesquels le Groupe n'exerce pas un contrôle total.

11.1 Provisions

En millions de CHF

	Restructuration	Environnement	Litiges et impôts indirects	Autres	Total
Au 1 ^{er} janvier 2024	669	60	807	442	1 978
Ecart de conversion	15	—	(59)	7	(37)
Constitutions de provisions ^(a)	334	16	311	186	847
Utilisations	(304)	(6)	(129)	(137)	(576)
Reprises (sans objet)	(49)	(3)	(111)	(160)	(323)
Modifications du périmètre de consolidation	—	—	—	62	62
Au 31 décembre 2024	665	67	819	400	1 951
dont le montant devrait être réglé dans les 12 mois					865
Au 1 ^{er} janvier 2023	401	70	811	451	1 733
Ecart de conversion	(38)	(6)	(47)	(34)	(125)
Constitutions de provisions ^(a)	722	3	321	324	1 370
Utilisations	(382)	(6)	(95)	(71)	(554)
Reprises (sans objet)	(34)	(1)	(183)	(227)	(445)
Modifications du périmètre de consolidation	—	—	—	(1)	(1)
Au 31 décembre 2023	669	60	807	442	1 978
dont le montant devrait être réglé dans les 12 mois					675

(a) Incluant l'escompte des provisions.

Restructuration

Les provisions pour restructuration résultent d'initiatives prises dans l'ensemble du Groupe. Elles englobent notamment des plans d'optimisation des structures de production, de vente et d'administration, principalement alloués à la Zone EUR et à la Zone GC. Ces provisions pour restructuration devraient engendrer des sorties de trésorerie lors de leur mise en œuvre (en règle générale sur une période de une à trois années).

Litiges et impôts indirects

Des provisions pour litiges ont été constituées afin de couvrir les règlements de procédures légales et administratives qui résultent de la conduite des affaires. Les provisions pour impôts indirects incluent les litiges et les incertitudes concernant les impôts qui ne sont pas basés sur le résultat (principalement la TVA et les impôts sur le chiffre d'affaires). Ces provisions couvrent nombre de cas distincts dont la présentation détaillée pourrait être préjudiciable aux intérêts du Groupe. Le Groupe pense qu'aucun de ces cas n'aura d'incidence défavorable importante sur sa situation financière. L'échéance des sorties de trésorerie est incertaine car elle dépend de l'issue des différents cas. La Direction du Groupe ne pense pas qu'il soit possible d'émettre des hypothèses sur l'évolution de ces cas au-delà de la date du bilan.

Autres

Les autres provisions consistent principalement en contrats onéreux et en diverses réclamations relatives à des sinistres survenus durant l'exercice mais qui n'étaient pas couverts par les sociétés d'assurance. Les contrats onéreux résultent de la résiliation de contrats ou d'accords d'approvisionnement au-dessus des prix du marché et qui ne génèrent aucun avantage ou pour lesquels les coûts inévitables auxquels le Groupe doit faire face pour tenir ses obligations contractuelles sont supérieurs aux avantages économiques prévus.

11.2 Actifs et passifs éventuels

Le Groupe est exposé à des engagements hors bilan représentant un paiement possible maximum de CHF 2195 millions (2023: CHF 2405 millions). Ce montant inclut des paiements possibles relatifs à des litiges pour CHF 2194 millions (2023: CHF 2401 millions) et des paiements relatifs à d'autres éléments pour CHF 1 million (2023: CHF 4 millions). Les paiements possibles relatifs à des litiges correspondent principalement à diverses investigations ainsi qu'à des contentieux de rapports de travail, civils et fiscaux en LATAM.

Avec la sécurité alimentaire comme principale priorité, les pratiques d'exploitation sur certains des sites de production d'eau minérale naturelle de Nestlé pourraient ne pas être en phase avec le cadre réglementaire applicable. Le Groupe n'a pas identifié d'engagements significatifs à la date du bilan en lien avec ces pratiques. Dans ce contexte, aucune provision significative n'a été comptabilisée, et aucun passif éventuel significatif n'a été identifié.

Les actifs éventuels résultant de litiges en faveur du Groupe représentent un encaissement probable de CHF 18 millions (2023: CHF 18 millions), principalement en LATAM.

12. Instruments financiers

Actifs financiers – classes et catégories

La classification des actifs financiers repose généralement sur le modèle d'affaires dans le cadre duquel un actif financier est géré, ainsi que sur les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de ce dernier. Le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories suivantes:

- au coût amorti;
- évalués à la juste valeur par résultat; et
- évalués à la juste valeur par Autres éléments du résultat global.

Pour un placement en instrument de capitaux propres qui n'est pas destiné à être cédé, le Groupe peut opter de manière irrévocable pour une classification à la juste valeur par Autres éléments du résultat global. Cette décision est prise à la comptabilisation initiale, placement par placement.

Actifs financiers – comptabilisation et décomptabilisation

La date de règlement est retenue pour la comptabilisation initiale et la décomptabilisation des actifs financiers, car ces transactions sont généralement opérées sur la base d'un contrat dont les termes requièrent une livraison dans un délai fixé par voie réglementaire ou par convention sur le marché (achat ou vente avec délai normalisé de livraison). Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque la totalité des droits du Groupe aux flux de trésorerie desdits actifs ont expiré ou ont été transférés et que le Groupe a en substance transféré tous les risques et avantages inhérents à la propriété de ces actifs.

Actifs financiers – évaluation

Les actifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, en tenant compte des frais de transaction directement imputables. Cependant, lorsqu'un actif financier évalué à la juste valeur par résultat est comptabilisé, les frais de transaction sont enregistrés en charges immédiatement. La réévaluation subséquente des actifs financiers est déterminée selon leur catégorie, laquelle est revue à chaque date de clôture du bilan.

Les billets de trésorerie («Commercial paper») et les dépôts à terme sont détenus par le service de trésorerie du Groupe dans un portefeuille séparé en vue d'atténuer l'exposition au risque de crédit du Groupe et de générer des produits d'intérêts. Le Groupe considère que ces placements sont détenus dans un modèle d'affaires dont l'objectif est réalisé en percevant des flux de trésorerie contractuels. Les modalités contractuelles de ces actifs financiers donnent lieu, à des dates précises, à des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements au titre du principal et de l'intérêt sur le montant du principal restant dû. Ces actifs sont donc classés comme évalués au coût amorti.

Les placements dans des actions, fonds obligataires, fonds en actions et autres actifs financiers ne donnant pas lieu, à des dates précises, à des cash flows qui sont uniquement des paiements au titre du principal et de l'intérêt sont comptabilisés à la juste valeur par résultat. Ces placements sont principalement liés aux activités de gestion de trésorerie et d'auto-assurance.

Actifs financiers – perte de valeur

Le Groupe évalue s'il existe une perte de valeur de ses actifs financiers comptabilisés au coût amorti et à la juste valeur par Autres éléments du résultat global sur la base des pertes de crédit attendues. Cette analyse requiert l'identification de hausses significatives du risque de crédit des contreparties. Sachant que la majorité des actifs financiers du Groupe sont des créances commerciales, elle intègre également certaines données statistiques reflétant les pertes encourues par le passé suite au défaut d'une contrepartie, ainsi que toutes données prévisionnelles applicables. Voir la Note 7.1 pour les pertes de valeur liées à des créances commerciales.

Les corrections de valeur pour pertes sur placements dans les titres de créances et les dépôts à terme dont on estime qu'ils ont un faible risque de crédit à la date du bilan sont évalués par le Groupe à un montant égal aux pertes de crédit attendues sur douze mois. Le Groupe considère qu'un titre de créance présente un faible risque de crédit lorsque la notation de crédit est équivalente à «investment grade» selon les agences de notation internationalement reconnues.

Pour évaluer s'il y a une augmentation significative du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale, le Groupe prend en compte les informations et justifications raisonnables dont il dispose telles qu'une modification de la notation de crédit de la contrepartie. S'il constate une hausse significative du risque de crédit, la correction de valeur pour perte est évaluée à un montant égal à la totalité des pertes attendues.

Les pertes de crédit attendues sont une estimation des pertes de crédit pondérées selon leurs probabilités. Les pertes de crédit sont calculées à la valeur actuelle de tous les déficits de trésorerie dus à un défaut de crédit de la contrepartie (c.-à-d. la différence entre les flux de trésorerie conformément au contrat et les flux de trésorerie que le Groupe s'attend à percevoir).

Les corrections de valeur pour pertes sur actifs financiers évalués au coût amorti sont déduites de la valeur comptable brute des actifs. Pour les titres de créances évalués à la juste valeur par Autres éléments du résultat global, la correction de valeur pour perte est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global plutôt que de procéder à la réduction de la valeur comptable de l'actif.

Les pertes de valeur sur les autres actifs financiers liés aux activités de trésorerie sont présentées sous Charges financières.

Le modèle et certaines des hypothèses utilisées dans le calcul de ces pertes de crédit attendues sont des éléments clés pour estimer le niveau d'incertitude.

Dettes financières évaluées au coût amorti

Les dettes financières sont comptabilisées initialement à leur juste valeur, nette des frais de transaction encourus.

Après comptabilisation initiale, les dettes financières sont évaluées au coût amorti. La différence entre la valeur comptable initiale des dettes financières et leur valeur de remboursement est comptabilisée dans le compte de résultat pour la durée du contrat, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Cette catégorie comprend les classes de dettes financières suivantes: les fournisseurs et autres créanciers, les billets de trésorerie («Commercial papers»), les emprunts obligataires, les obligations locatives et les autres dettes financières.

Les dettes financières évaluées au coût amorti sont ventilées en passifs courants ou non courants selon qu'elles arriveront à échéance dans un délai de douze mois après la date du bilan ou ultérieurement.

Les dettes financières sont décomptabilisées (intégralement ou partiellement) lorsque le Groupe est libéré de son obligation ou lorsque celles-ci expirent, sont annulées ou sont remplacées par une nouvelle dette assortie de conditions significativement modifiées.

12.1 Actifs et passifs financiers

12.1a Par classe et par catégorie

En millions de CHF

	2024				2023			
Classes	Au coût amorti ^(a)	A la juste valeur par résultat	A la juste valeur par autres éléments du résultat global	Total des catégories	Au coût amorti ^(a)	A la juste valeur par résultat	A la juste valeur par autres éléments du résultat global	Total des catégories
Trésorerie	2 055	—	—	2 055	2 315	—	—	2 315
Billets de trésorerie («Commercial paper»)	2 548	—	—	2 548	2 201	—	—	2 201
Dépôts à terme	1 518	—	—	1 518	923	—	—	923
Emprunts et fonds obligataires	—	1 916	2	1 918	43	778	1	822
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	—	426	823	1 249	—	303	389	692
Autres actifs financiers	1 586	647	—	2 233	1 249	596	—	1 845
Disponibilités ^(b) et actifs financiers non courants	7 707	2 989	825	11 521	6 731	1 677	390	8 798
Clients et autres débiteurs	11 251	—	—	11 251	10 995	—	—	10 995
Instruments financiers dérivés actifs ^(c)	—	876	—	876	—	408	—	408
Total des actifs financiers	18 958	3 865	825	23 648	17 726	2 085	390	20 201
Fournisseurs et autres créanciers	(22 029)	—	—	(22 029)	(19 312)	—	—	(19 312)
Dettes financières	(63 560)	—	—	(63 560)	(55 241)	—	—	(55 241)
Instruments financiers dérivés passifs ^(c)	—	(715)	—	(715)	—	(556)	—	(556)
Total des passifs financiers	(85 589)	(715)	—	(86 304)	(74 553)	(556)	—	(75 109)
Position financière nette	(66 631)	3 150	825	(62 656)	(56 827)	1 529	390	(54 908)
dont à la juste valeur	—	3 150	825	3 975	—	1 529	390	1 919

(a) La valeur comptable de ces instruments financiers est une approximation raisonnable de leur juste valeur. Pour les emprunts obligataires inclus dans les dettes financières, voir Note 12.1d.

(b) Les disponibilités se composent de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des placements à court terme.

(c) Incluent les dérivés détenus pour des relations de couverture et ceux non désignés (catégorisés comme détenus à des fins de transaction), voir Note 12.2d.

12.1b Hiérarchie de la juste valeur des instruments financiers

Le Groupe classe la juste valeur de ses instruments financiers dans la hiérarchie ci-après, sur la base des données utilisées dans leur valorisation:

- Niveau 1: la juste valeur des instruments financiers cotés sur les marchés actifs repose sur leur cours de clôture à la date du bilan. C'est notamment le cas pour les dérivés actifs et passifs sur matières premières et les actifs financiers tels que les placements dans des instruments de capitaux propres et les titres de créances.
- Niveau 2: la juste valeur des instruments financiers non cotés sur un marché actif est déterminée sur la base de techniques d'évaluation fondées sur des données observables sur les marchés. Il s'agit de techniques d'évaluation telles que l'actualisation des flux de trésorerie, des modèles de valorisation standard basés sur des paramètres de marché de taux d'intérêt, des courbes de rendement ou de taux de change, des avis de courtiers pour des instruments similaires et des transactions comparables réalisées dans des conditions de concurrence normale. Par exemple, la juste valeur des contrats de change à terme, des swaps de devises et de taux d'intérêt est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés.
- Niveau 3: la juste valeur de certains instruments financiers est évaluée à partir des valorisations propres à chaque entité, à l'aide de paramètres ne reposant pas sur des données observables sur les marchés (paramètres non observables). Lorsque la juste valeur d'instruments non cotés ne peut être évaluée avec une fiabilité suffisante, le Groupe valorise de tels instruments au coût, déduction faite des pertes de valeur, s'il y a lieu.

En millions de CHF

	2024	2023
Dérivés actifs	446	132
Emprunts et fonds obligataires	1 392	284
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	144	115
Autres actifs financiers	35	38
Dérivés passifs	(50)	(52)
Prix cotés sur des marchés actifs (Niveau 1)	1 967	517
Dérivés actifs	417	267
Emprunts et fonds obligataires	467	435
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	931	447
Autres actifs financiers	611	557
Dérivés passifs	(665)	(504)
Techniques d'évaluation basées sur des données observables sur les marchés (Niveau 2)	1 761	1 202
Actifs financiers	247	200
Techniques d'évaluation basées sur des paramètres non observables (Niveau 3)	247	200
Total des instruments financiers évalués à la juste valeur	3 975	1 919

En 2024 et 2023, aucun transfert significatif n'a eu lieu entre les différents niveaux de hiérarchie.

12.1c Variations du passif résultant des activités de financement

En millions de CHF

	2024	2023
Au 1^{er} janvier	(55 489)	(54 846)
Ecart de conversion et différences de change	(2 184)	3 765
Variations de juste valeur	155	199
Variations provenant de l'acquisition et de la cession d'activités et classification en/(de) destinés à être cédés	(87)	(10)
(Entrées)/sorties de fonds liées aux intérêts sur dérivés	(167)	(98)
Augmentation des obligations locatives	(771)	(819)
Entrées de fonds liées aux emprunts obligataires et aux autres dettes financières à long terme	(7 992)	(9 806)
Sorties de fonds liées aux emprunts obligataires, aux obligations locatives et aux autres dettes financières à long terme	5 055	3 589
(Entrées)/sorties de fonds liées aux dettes financières à court terme	(2 396)	2 537
Au 31 décembre	(63 876)	(55 489)
dont dettes financières courantes	(11 863)	(9 416)
dont dettes financières non courantes	(51 697)	(45 825)
dont dérivés couvrant des dettes financières	(316)	(248)

12.1d Emprunts obligataires

En millions de CHF

Emetteur		Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année d'émission et d'échéance	Commentaires	2024	2023
Nestlé S.A., Suisse	CHF	900	0,25%	0,26%	2018–2024		—	900
	CHF	600	0,75%	0,69%	2018–2028		601	602
	CHF	675	1,63%	1,65%	2022–2026		675	675
	CHF	475	2,13%	2,15%	2022–2030		474	474
	CHF	350	2,50%	2,46%	2022–2034		351	351
	CHF	360	1,63%	1,67%	2022–2025		360	360
	CHF	260	2,63%	2,57%	2022–2035		261	261
	CHF	310	2,25%	2,18%	2022–2029		311	311
	CHF	300	1,88%	1,87%	2023–2029		301	301
	CHF	450	2,00%	2,01%	2023–2033		450	450
	CHF	400	2,13%	2,06%	2023–2038		403	403
	CHF	155	1,63%	1,65%	2023–2027		155	155
	CHF	215	1,88%	1,83%	2023–2031		216	216
	CHF	210	2,00%	2,01%	2023–2036		210	210
	CHF	200	1,38%	1,41%	2024–2028		200	—
	CHF	225	1,50%	1,51%	2024–2031		225	—
	CHF	480	1,63%	1,60%	2024–2034		481	—
	CHF	330	1,75%	1,72%	2024–2040		331	—
Nestlé Capital Corporation, Etats-Unis	USD	600	4,65%	4,74%	2024–2029		540	—
	USD	450	4,75%	4,84%	2024–2031		405	—
	USD	800	4,88%	4,92%	2024–2034		721	—
	USD	650	5,10%	5,16%	2024–2054		582	—
	GBP	400	4,50%	4,64%	2024–2029	(a)	451	—
	GBP	400	4,75%	4,80%	2024–2036	(a)	452	—
	AUD	600	4,60%	4,70%	2024–2029	(a)	336	—
	AUD	600	5,25%	5,33%	2024–2034	(a)	335	—
	USD	175	5,35%	5,37%	2024–2034		158	—
	USD	175	5,26%	5,29%	2024–2031		158	—
Nestlé Holdings, Inc., Etats-Unis	USD	100	4,22%	4,50%	2024–2029		89	—
	EUR	850	0,88%	0,92%	2017–2025	(a)	800	791
	CHF	550	0,25%	0,24%	2017–2027	(a)	550	550
	CHF	150	0,55%	0,54%	2017–2032	(a)	150	150
	USD	900	3,50%	3,59%	2018–2025	(b)	813	756
	USD	1 250	3,63%	3,72%	2018–2028	(b)	1 126	1 047
	USD	1 250	3,90%	4,01%	2018–2038	(b)	1 116	1 038
	USD	2 100	4,00%	4,11%	2018–2048	(b)	1 865	1 736
	USD	1 150	0,38%	0,49%	2020–2024	(b)	—	968
	USD	750	0,63%	0,77%	2020–2026	(b)	677	629
	USD	1 100	1,00%	1,06%	2020–2027	(b)	992	923
	USD	1 000	1,25%	1,37%	2020–2030	(b)	898	835
Sous-total							19 219	15 092

En millions de CHF

Emetteur		Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année d'émission et d'échéance	Commentaires	2024	2023
Sous-total de la page précédente							19 219	15 092
	GBP	600	0,63%	0,75%	2021–2025	(a)	680	643
	GBP	400	1,38%	1,46%	2021–2033	(a)	450	425
	USD	300	1,13%	1,19%	2021–2026		271	252
	USD	1 500	0,61%	0,66%	2021–2024	(b)	—	1 262
	USD	1 000	1,50%	1,58%	2021–2028	(b)	901	838
	USD	1 000	1,88%	1,91%	2021–2031	(b)	902	839
	USD	500	2,50%	2,55%	2021–2041	(b)	449	418
	USD	500	1,15%	1,22%	2021–2027	(b)	451	420
	USD	500	2,63%	2,69%	2021–2051	(b)	446	415
	CAD	2 000	2,19%	2,23%	2021–2029	(a)	1 257	1 271
	GBP	300	2,13%	2,25%	2022–2027	(a)	339	320
	GBP	600	2,50%	2,53%	2022–2032	(a)	679	642
	USD	750	4,00%	4,07%	2022–2025	(b)	677	630
	USD	500	4,13%	4,20%	2022–2027	(b)	451	420
	USD	500	4,25%	4,31%	2022–2029	(b)	451	419
	USD	1 250	4,30%	4,38%	2022–2032	(b)	1 124	1 046
	USD	1 000	4,70%	4,76%	2022–2053	(b)	895	833
	USD	1 000	5,25%	5,32%	2023–2026	(b)	903	840
	USD	850	5,00%	5,06%	2023–2028	(b)	767	713
	USD	500	4,95%	5,01%	2023–2030	(b)	451	419
	USD	650	4,85%	4,90%	2023–2033	(b)	585	545
	USD	500	5,00%	5,06%	2023–2028	(b)	451	420
	USD	500	5,00%	5,10%	2023–2030	(b)	450	418
	USD	500	5,00%	5,09%	2023–2033	(b)	449	418
	GBP	400	5,25%	5,39%	2023–2026	(a)	453	428
	GBP	400	5,13%	5,28%	2023–2032	(a)	450	425
Nestlé Finance International Ltd., Luxembourg	EUR	500	0,38%	0,54%	2017–2024		—	465
	EUR	750	1,25%	1,32%	2017–2029		703	696
	EUR	750	1,75%	1,83%	2017–2037		699	692
	EUR	1 000	1,13%	1,27%	2020–2026		939	928
	EUR	1 000	1,50%	1,63%	2020–2030		935	924
	EUR	850	0,13%	0,25%	2020–2027		797	787
	EUR	650	0,00%	0,05%	2020–2024		—	605
	EUR	1 000	0,38%	0,56%	2020–2032		928	917
	EUR	500	0,00%	(0,26%)	2020–2025		472	468
	EUR	500	0,00%	0,16%	2020–2033		464	459
	EUR	500	0,38%	0,40%	2020–2040		469	464
	EUR	1 250	0,00%	(0,00%)	2021–2026		1 176	1 164
	EUR	750	0,25%	0,32%	2021–2029		704	696
Sous-total							42 887	40 076

En millions de CHF

Emetteur		Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année d'émission et d'échéance	Commentaires	2024	2023
Sous-total de la page précédente							42 887	40 076
	EUR	500	0,63%	0,69%	2021–2034		468	463
	EUR	650	0,88%	1,01%	2021–2041		599	592
	EUR	600	0,88%	0,95%	2022–2027		564	557
	EUR	600	1,25%	1,33%	2022–2031		562	556
	EUR	800	1,50%	1,63%	2022–2035		743	735
	EUR	500	3,00%	3,13%	2022–2028		468	463
	EUR	500	3,25%	3,38%	2022–2031		467	462
	EUR	500	3,38%	3,49%	2022–2034		466	461
	EUR	850	3,50%	3,66%	2023–2027		796	787
	EUR	850	3,75%	3,85%	2023–2033		794	785
	EUR	500	3,50%	3,56%	2023–2030		469	464
	EUR	500	3,75%	3,84%	2023–2035		467	462
	GBP	400	5,13%	5,16%	2023–2038		452	427
	EUR	750	3,00%	3,08%	2024–2031		703	—
	EUR	750	3,25%	3,40%	2024–2037		695	—
	EUR	500	2,63%	2,77%	2024–2030		467	—
	EUR	650	3,13%	3,20%	2024–2036		607	—
Nestlé Hungária Kft., Hongrie	HUF	115 000	1,75%	1,53%	2021–2028		265	283
Autres emprunts obligataires							49	45
Total valeur comptable (*)							52 988	47 618
Remboursable dans le délai d'un an							3 848	4 200
Remboursable après un an							49 140	43 418
Juste valeur (*) des emprunts obligataires, basée sur les prix cotés (niveau 2)							50 511	45 473

(*) La valeur comptable et la juste valeur des emprunts obligataires excluent les intérêts courus.

Plusieurs emprunts obligataires sont couverts par des dérivés sur devises et/ou sur taux d'intérêt. La juste valeur de ces instruments dérivés est présentée dans les instruments financiers dérivés actifs pour un montant de CHF 84 millions (2023: CHF 130 millions) et dans les instruments financiers dérivés passifs pour un montant de CHF 484 millions (2023: CHF 239 millions).

(a) Fait l'objet d'un swap de taux d'intérêt et de devises qui crée un engagement à taux fixes dans la devise de l'émetteur.

(b) Vendu aux Etats-Unis uniquement aux acheteurs institutionnels qualifiés et hors des Etats-Unis aux citoyens non américains.

12.2 Risques financiers

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, le Groupe est exposé à un certain nombre de risques financiers, à savoir le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de marché (y compris les risques de change et de taux d'intérêt, le risque de prix des matières premières et le risque de prix des instruments de capitaux propres). Cette note présente les objectifs, les politiques et les processus poursuivis par le Groupe pour gérer son risque financier et son capital.

La gestion du risque financier fait partie intégrante de la gestion du Groupe. Le Conseil d'administration définit les principes de contrôle financiers ainsi que les principes de la planification financière. L'Administrateur délégué organise, gère et contrôle tous les risques financiers, incluant ceux relatifs aux actifs et passifs.

Un «Asset and Liability Management Committee (ALMC)» (Comité de Gestion des Actifs et Passifs Financiers), sous la supervision du Directeur Financier, est responsable de l'établissement et de l'exécution subséquente de la politique de gestion des actifs et passifs financiers du groupe Nestlé (Nestlé Group's Financial Asset and Liability Management Policy). Il assure l'implémentation des stratégies et la réalisation des objectifs de la gestion des actifs et passifs financiers du Groupe, qui sont ensuite appliquées par la Trésorerie centrale, les centres de trésorerie régionaux et, dans certains cas spécifiques locaux, les filiales. Les directives de gestion de trésorerie approuvées définissent et classifient les risques de même qu'elles déterminent les procédures spécifiques d'approbation, d'exécution et de contrôle par catégories de transactions. Les activités de la Trésorerie centrale et des centres de trésorerie régionaux sont suivies par un Middle Office indépendant qui est chargé de vérifier la conformité des stratégies et/ou des opérations avec les directives approuvées et les décisions prises par l'ALMC.

12.2a Risque de crédit

Gestion du risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque qu'une contrepartie ne remplisse pas ses obligations contractuelles, entraînant une perte financière pour le Groupe. Le risque de crédit concerne les actifs financiers (disponibilités, actifs non courants et instruments dérivés) ainsi que les clients et autres débiteurs.

Le Groupe vise à minimiser le risque de crédit des disponibilités, des actifs financiers non courants et des instruments financiers dérivés actifs en appliquant des politiques de gestion des risques. Des limites de crédit sont déterminées à partir de la taille et de la probabilité de défaut de chaque contrepartie. Le calcul de la limite de crédit prend en compte le bilan, les notations de crédit, les ratios de solvabilité et les probabilités de défaut de la contrepartie. Les contreparties sont régulièrement surveillées, en observant l'évolution des paramètres ci-dessus ainsi que celle des cours de leurs actions et dérivés de crédit. Les limites de crédit et l'allocation des risques sont ensuite modifiées selon les résultats de cette analyse. Le Groupe évite de concentrer les risques de crédit sur ses disponibilités en les répartissant sur plusieurs secteurs et institutions.

Dans toutes les filiales, les créances commerciales sont soumises à des limites de crédits et à des procédures de contrôle et d'approbation. En raison de sa large répartition géographique et du nombre de ses clients, le Groupe n'est pas exposé à des concentrations significatives de risque de crédit sur ses créances commerciales (voir Note 7.1). Néanmoins, les contreparties des clients commerciaux font l'objet d'un contrôle constant suivant une méthodologie identique à celle utilisée pour les contreparties financières.

L'exposition maximale au risque de crédit qui résulte des activités financières, sans tenir compte des accords de compensation et des garanties détenues ou d'autres améliorations de crédit, est égale à la valeur comptable des actifs financiers du Groupe.

Notation du risque de crédit des actifs financiers

Le tableau ci-dessous tient compte des disponibilités, des actifs financiers non courants et des instruments financiers dérivés actifs. Le risque de crédit des actifs financiers est évalué sur la base du risque des contreparties en y incluant le risque du pays concerné. Le Groupe utilise une échelle de notation de crédit internationalement reconnue pour présenter cette information. Le Groupe traite principalement avec des établissements financiers situés en Suisse, dans l'Union européenne et en Amérique du Nord.

En millions de CHF		
	2024	2023
A- et au-delà	8 559	5 934
BBB+, BBB et BBB-	583	575
BB+ et en deçà	1 268	1 258
Sans notation ^(a)	1 987	1 439
	12 397	9 206

(a) Principalement titres de capitaux propres et d'autres investissements pour lesquels aucune notation de crédit n'est disponible.

12.2b Risque de liquidité

Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité représente le risque qu'une société rencontre des difficultés à remplir ses obligations de remboursement de ses dettes financières en trésorerie ou par le biais d'autres actifs financiers. Un tel risque peut résulter d'un manque de liquidité sur les marchés, de la perturbation des marchés ou encore de problèmes de refinancement. L'objectif du Groupe est de gérer ce type de risque en limitant l'exposition à des instruments financiers pour lesquels des problèmes de liquidité pourraient survenir et en maintenant des facilités de crédit suffisantes. Le Groupe ne s'attend à aucun problème de refinancement. En octobre 2024, il a prolongé la durée de ses deux facilités de crédit renouvelables avec succès:

- Une facilité de crédit renouvelable de USD 3,1 milliards et EUR 3,7 milliards avec une échéance initiale à octobre 2025. Le Groupe a la possibilité de convertir la facilité en un emprunt à terme d'une année.
- Une facilité de crédit renouvelable de USD 2,2 milliards et EUR 2,3 milliards avec une nouvelle échéance à octobre 2029.

Les facilités servent principalement à soutenir la dette à court terme du Groupe.

Echéances contractuelles des passifs financiers et des dérivés (incluant intérêts)

En millions de CHF

2024

	Au cours de la 1 ^{re} année	Au cours de la 2 ^e année	Au cours de la 3 ^e et jusqu'à la 5 ^e année	Au-delà de la 5 ^e année	Valeur contractuelle	Valeur comptable
Fournisseurs et autres créanciers	(21 807)	(142)	(44)	(33)	(22 026)	(22 029)
Billets de trésorerie («Commercial paper») ^(a)	(4 625)	—	—	—	(4 625)	(4 600)
Emprunts obligataires ^(a)	(5 246)	(6 397)	(18 362)	(35 816)	(65 821)	(52 988)
Obligations locatives	(1 087)	(977)	(1 770)	(898)	(4 732)	(2 962)
Autres dettes financières	(2 871)	(139)	(149)	(86)	(3 245)	(3 010)
Total dettes financières	(13 829)	(7 513)	(20 281)	(36 800)	(78 423)	(63 560)
Passifs financiers (hors dérivés)	(35 636)	(7 655)	(20 325)	(36 833)	(100 449)	(85 589)
Instruments financiers dérivés actifs non monétaires	446	3	7	—	456	456
Instruments financiers dérivés passifs non monétaires	(50)	—	—	—	(50)	(50)
Montant brut à encaisser sur dérivés sur devises	28 307	637	3 376	2 909	35 229	33 817
Montant brut à payer sur dérivés sur devises	(28 281)	(666)	(3 638)	(3 042)	(35 627)	(34 062)
Instruments financiers dérivés nets	422	(26)	(255)	(133)	8	161
dont instruments dérivés comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie ^(b)	465	—	—	—	465	465

2023

Fournisseurs et autres créanciers	(19 204)	(71)	(21)	(16)	(19 312)	(19 312)
Billets de trésorerie («Commercial paper») ^(a)	(2 224)	—	—	—	(2 224)	(2 213)
Emprunts obligataires ^(a)	(5 248)	(4 737)	(16 850)	(30 992)	(57 827)	(47 618)
Obligations locatives	(875)	(540)	(1 092)	(893)	(3 400)	(2 909)
Autres dettes financières	(2 425)	(83)	(107)	(60)	(2 675)	(2 501)
Total dettes financières	(10 772)	(5 360)	(18 049)	(31 945)	(66 126)	(55 241)
Passifs financiers (hors dérivés)	(29 976)	(5 431)	(18 070)	(31 961)	(85 438)	(74 553)
Instruments financiers dérivés actifs non monétaires	130	2	9	—	141	141
Instruments financiers dérivés passifs non monétaires	(51)	(1)	—	—	(52)	(52)
Montant brut à encaisser sur dérivés sur devises	18 850	1 566	1 558	3 122	25 096	24 092
Montant brut à payer sur dérivés sur devises	(18 983)	(1 705)	(1 541)	(3 278)	(25 507)	(24 329)
Instruments financiers dérivés nets	(54)	(138)	26	(156)	(322)	(148)
dont instruments dérivés comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie ^(b)	90	1	—	—	91	91

(a) L'échéance des billets de trésorerie d'un montant de CHF 3958 millions (2023: CHF 1980 millions) et des emprunts obligataires à hauteur de CHF 531 millions (2023: CHF 1774 millions) est de moins de trois mois.

(b) Les périodes au cours desquelles les couvertures de flux de trésorerie affectent le compte de résultat ne diffèrent pas significativement des échéances indiquées ci-dessus.

12.2c Risque de marché

Le Groupe est exposé à des risques découlant de variations de taux de change, de taux d'intérêt et de prix du marché touchant ses actifs, ses passifs et ses transactions futures.

Risque de change

Le risque de change auquel le Groupe est exposé est lié aux transactions et à la conversion monétaire.

Les risques transactionnels proviennent de transactions en monnaies étrangères. Ils sont gérés dans le cadre d'une politique de couverture prudente et systématique, conformément aux besoins spécifiques du Groupe, en recourant à des contrats de change à terme ainsi qu'à des futures, des swaps et des options sur devises.

Les différences de change enregistrées au compte de résultat ont représenté en 2024 une perte de CHF 198 millions (2023: perte de CHF 452 millions). Elles sont réparties dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction.

Le risque de conversion provient de la consolidation des comptes des filiales en francs suisses, lequel peut être couvert.

Une VaR (Value at Risk) basée sur des données historiques portant sur une période de 250 jours et avec un niveau de confiance de 95% résulte en une perte journalière potentielle pour risque de change de moins de CHF 2 millions en 2024 (2023: moins de CHF 10 millions).

Le Groupe ne peut pas anticiper les mouvements futurs des taux de change, si bien que la VaR indiquée ci-dessus ne correspond pas aux pertes effectives et ne tient pas compte des évolutions favorables des variables sous-jacentes. La VaR n'a donc qu'une valeur indicative de l'évolution à venir dans la mesure où les schémas historiques se répètent sur le marché.

Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est principalement exposé à la fluctuation des taux d'intérêt en USD et en EUR. Le risque des taux d'intérêt des dettes financières est géré sur la base d'objectifs en matière de durée et de gestion des intérêts fixés par l'ALMC, au moyen de l'utilisation de dettes à taux fixe et de swaps sur taux d'intérêt.

En considérant l'impact des dérivés sur taux d'intérêt, la proportion des dettes financières soumises à des taux d'intérêt fixes pour une période excédant une année représente 81% (2023: 83%).

Sur la base du niveau des disponibilités et de la dette exposées à des taux d'intérêt variables, une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base entraînerait une hausse du coût financier net de CHF 18 millions sur une base annualisée (2023: hausse du coût financier net de CHF 12 millions).

Risque de prix

Risque de prix des matières premières

Le risque de prix des matières premières provient des transactions sur les marchés mondiaux pour assurer l'approvisionnement en café vert, en fèves de cacao, en céréales et en autres matières premières nécessaires à la fabrication de certains produits du Groupe.

L'objectif du Groupe est de minimiser l'impact des fluctuations de prix des matières premières, l'exposition à ce risque étant couverte en application des politiques de gestion du risque de prix des matières premières du Groupe. La «Global Procurement Organisation» (Organisation globale d'approvisionnement) est chargée de gérer le risque de prix des matières premières sur la base de directives internes et de limites fixées de manière

centralisée, en recourant généralement à des dérivés sur matières premières traités en bourse. L'exposition au risque de prix des matières premières sur les futurs achats est gérée en utilisant une combinaison d'instruments dérivés (principalement des futures et des options) et de contrats exécutoires. Cette activité est suivie par un Middle Office indépendant. En raison du cycle d'exploitation de courte durée du Groupe, la majorité des transactions anticipées sur matières premières ouvertes à la date du bilan devraient se réaliser durant l'exercice suivant.

Risque de prix sur instruments de capitaux propres

Le Groupe est exposé à un risque de cours sur les placements détenus. Pour gérer le risque de prix auquel il est exposé du fait de ces placements, le Groupe diversifie son portefeuille conformément aux règles fixées par le Conseil d'administration.

12.2d Instruments financiers dérivés actifs et passifs et comptabilité de couverture

Instruments financiers dérivés

Les dérivés du Groupe consistent principalement en contrats de change à terme, options et swaps sur devises, en futures et options sur matières premières et en swaps sur taux d'intérêt. Les dérivés sont utilisés principalement pour gérer les risques de change, de taux d'intérêt et de prix des matières premières, comme indiqué à la Note 12.2c Risque de marché.

Les dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de transaction. Ils sont ultérieurement réévalués à leur juste valeur à intervalles réguliers mais au moins à chaque date de clôture du bilan. Le Groupe applique une comptabilité de couverture aux opérations de couverture qui remplissent les critères de qualification.

Comptabilité de couverture

Le Groupe désigne et documente le recours à certains dérivés et autres actifs et passifs financiers comme instruments de couverture pour couvrir des ajustements de juste valeur d'actifs et passifs comptabilisés (couvertures de juste valeur) et des transactions prévues hautement probables (couvertures de flux de trésorerie), ainsi que les effets de la conversion des investissements nets dans des entités étrangères (couvertures d'investissements nets). L'efficacité des couvertures est évaluée au moment de l'émission et vérifiée à intervalles réguliers, au moins une fois tous les trimestres, pour garantir qu'il existe une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture.

Le Groupe exclut généralement de la désignation de la relation de couverture l'élément coût de couverture. En conséquence, cet élément de coût a un impact sur le compte de résultat lors de la comptabilisation de l'élément de couverture sous-jacent.

Pour la désignation des relations de couverture sur les matières premières, le Groupe applique le modèle de couverture par composant lorsque l'élément couvert est identifiable et évaluable séparément dans le contrat d'achat des matières premières.

Couvertures de juste valeur

Le Groupe utilise les couvertures de juste valeur pour atténuer les risques de change et de taux d'intérêt liés à ses actifs et passifs comptabilisés, lesquels sont majoritairement des dettes financières.

Les variations de juste valeur des instruments de couverture désignés comme des couvertures de juste valeur et les ajustements de valeur comptable des transactions sous-jacentes relatifs aux risques couverts sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Couvertures des flux de trésorerie

Le Groupe utilise les couvertures de flux de trésorerie pour atténuer les risques particuliers liés à un actif ou passif enregistré, ou aux transactions prévues hautement probables telles que les ventes à l'exportation, les achats d'équipements et de biens, ainsi que les fluctuations de paiements et d'encaissements d'intérêts.

Le gain ou la perte résultant de l'évaluation des instruments de couverture à leur juste valeur est comptabilisé(e) dans les autres éléments du résultat global si la couverture des risques est efficace. Dans le cas où celle-ci est reconnue comme inefficace, la part inefficace de variation de juste valeur est enregistrée immédiatement dans le compte de résultat. L'inefficacité des couvertures de risque de change et de prix des matières premières peut provenir de changements de dates de transactions planifiées. Lorsqu'un actif ou un passif non financier résultant d'une transaction couverte est comptabilisé au bilan (y compris lors d'acquisitions d'activités), les gains ou les pertes sur l'instrument de couverture précédemment enregistrés dans les autres éléments du résultat global sont transférés au coût d'acquisition de l'actif ou du passif susmentionné. Dans le cas contraire, les ajustements de juste valeur inclus précédemment dans les autres éléments du résultat global sont inscrits au compte de résultat lors de la comptabilisation du sous-jacent.

Couvertures d'investissements nets

Le Groupe utilise des couvertures d'investissements nets pour atténuer le risque de conversion de ses investissements nets dans les filiales.

Les variations effectives de la juste valeur des instruments de couverture sont transférées directement dans les autres éléments du résultat global, en même temps que les gains ou les pertes sur la conversion des investissements nets couverts dans des entités étrangères. Les résultats effectifs des couvertures d'investissements nets sont retraités dans le compte de résultat lorsque l'entité étrangère couverte est cédée.

Dérivés non désignés

Les dérivés qui ne sont pas désignés comme faisant partie d'une opération de couverture sont classés comme des dérivés non désignés. Ils sont utilisés dans le cadre de politiques de gestion des risques approuvées.

Dérivés par risques couverts

En millions de CHF

	2024			2023		
	Montants contractuels ou notionnels	Juste valeur des actifs	Juste valeur des passifs	Montants contractuels ou notionnels	Juste valeur des actifs	Juste valeur des passifs
Couvertures de juste valeur ^(a)						
Risque de change et de taux d'intérêt sur la dette financière nette	20 225	213	527	12 678	145	392
Couvertures des flux de trésorerie						
Risque de change sur les achats ou ventes futurs	10 938	194	125	9 201	110	99
Risque de prix des matières premières sur les achats futurs	2 340	446	50	1 288	132	52
Désignés comme faisant partie d'une opération de couverture	33 503	853	702	23 167	387	543
Dérivés non désignés		23	13		21	13
Total dérivés		876	715		408	556
Compensations conditionnelles ^(b)						
Instruments financiers dérivés actifs et passifs		(170)	(170)		(139)	(139)
Utilisation de garanties en espèces reçues ou déposées		(233)	(196)		(76)	(101)
Soldes après compensations conditionnelles		473	349		193	316

(a) La valeur comptable de l'élément couvert comptabilisée au bilan est relativement proche du montant notionnel des instruments de couverture.

(b) Représente les montants qui seraient compensés en cas de défaut, d'insolvabilité ou de faillite des contreparties.

Une description de ces types d'instruments de couverture par catégorie de risques figure dans la Note 12.2c Risque de marché.

La majorité des relations de couverture sont établies pour garantir un ratio de couverture de 1:1.

Impact sur le compte de résultat des couvertures de juste valeur

La majorité des couvertures de juste valeur sont liées aux activités de financement et sont incluses dans le coût financier net.

En millions de CHF		
	2024	2023
sur des éléments couverts	314	(20)
sur des instruments de couverture	(314)	15

Les résultats inefficaces sur les couvertures de flux de trésorerie et d'investissements nets ne sont pas significatifs.

12.2e Gestion du risque de capital

La gestion du risque de capital du Groupe est guidée par l'impact sur les actionnaires du niveau du capital total employé. La politique du Groupe vise à maintenir une base de capital solide pour soutenir le développement continu de ses affaires.

Le Conseil d'administration cherche à conserver un équilibre prudent entre les différentes composantes du capital du Groupe. L'ALMC contrôle la structure du capital et de la dette financière nette par devises (voir Note 16.5 en ce qui concerne la définition de la dette financière nette).

Le ratio cash flow d'exploitation/dette financière nette met en lumière la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes. Au 31 décembre 2024, il était de 29,8% (2023: 32,1%). Les filiales du Groupe se sont soumises aux exigences statutaires locales imposées le cas échéant sur le capital.

13. Impôts

Le Groupe est imposé dans différents pays partout dans le monde. Les impôts et risques fiscaux comptabilisés dans les Comptes consolidés reflètent la meilleure estimation de la Direction du Groupe. Cette estimation se base sur une situation et des faits connus à la date du bilan dans chaque pays. Ces faits peuvent inclure, sans toutefois s’y limiter, des changements dans les législations fiscales et dans l’interprétation de ces dernières dans les diverses juridictions dans lesquelles le Groupe déploie ses activités. Ils peuvent avoir un impact sur la charge d’impôts ainsi que sur les actifs et passifs concernés. Toute différence entre les estimations fiscales et les taxations définitives est comptabilisée au compte de résultat de la période durant laquelle elle est constatée, à moins qu’elle n’ait été anticipée.

La charge d’impôts comprend les impôts courants et différés sur le bénéfice ainsi que les impôts effectifs ou potentiels retenus à la source sur les transferts de revenus et de bénéfices courants et prévus par les filiales. Ils comprennent également les ajustements d’impôts d’années antérieures. L’impôt sur le bénéfice est comptabilisé dans le compte de résultat, sauf s’il concerne des éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global, auquel cas il est inscrit dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global.

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporelles qui surviennent lorsque les autorités fiscales enregistrent et évaluent les actifs et les passifs selon des règles qui diffèrent de celles qui sont utilisées pour l’établissement des Comptes consolidés. Ils sont également calculés sur les différences temporelles qui résultent de pertes fiscales reportables.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable sur la base des taux d’imposition attendus au moment où les différences temporelles seront imposées, à condition que ces taux soient promulgués à la date du bilan. Tout changement de taux d’imposition est enregistré au compte de résultat sauf s’il est lié à des éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global. Des impôts différés passifs sont enregistrés sur toutes les différences temporelles imposables à l’exception des goodwill non déductibles. Des impôts différés actifs sont enregistrés sur toutes les différences temporelles déductibles dans la mesure où il est probable que de futurs bénéfices imposables seront disponibles. Le Groupe a appliqué l’exception à la comptabilisation des actifs et passifs d’impôts différés découlant de l’application des règles du Pilier 2 ainsi qu’à la publication d’informations à ce sujet.

13.1 Composants des impôts comptabilisés au compte de résultat

En millions de CHF		
	2024	2023
Impôts courants (a)	(2 627)	(2 891)
Impôts différés	(809)	784
Impôts reclassifiés dans les autres éléments du résultat global	234	(215)
Impôts reclassifiés dans les capitaux propres	(112)	8
Total impôts	(3 314)	(2 314)

(a) Les impôts courants relatifs à des exercices antérieurs incluent un produit d’impôts de CHF 120 millions (2023: produit d’impôts de CHF 8 millions).

13.2 Rapprochement de la charge d'impôts comptabilisée au compte de résultat

En millions de CHF

		2024		2023
Bénéfice avant impôts		13 239		12 703
Charge d'impôts théorique au taux d'imposition moyen applicable ^(a)	19,6%	(2 601)	19,3%	(2 455)
Effet fiscal des différences permanentes sur cessions d'activités	0,0%	(3)	0,1%	(13)
Effet fiscal des autres différences permanentes	(0,5%)	70	(1,0%)	131
Impôts concernant des exercices antérieurs ^(b)	(0,5%)	71	(1,6%)	201
Transferts aux impôts différés actifs non enregistrés	2,6%	(348)	1,2%	(151)
Transferts des impôts différés actifs non enregistrés	(0,2%)	27	(0,2%)	24
Variations de taux d'imposition et analogue sur les impôts différés	0,1%	(15)	(3,2%)	413
Impôts à la source sur les transferts de revenus	3,5%	(461)	3,4%	(437)
Autres	0,4%	(54)	0,2%	(27)
Charge d'impôts au taux d'imposition effectif	25,0%	(3 314)	18,2%	(2 314)

(a) Le taux d'imposition moyen pondéré applicable a augmenté en 2024 par rapport à 2023 à la suite d'un changement de répartition géographique des bénéfices.

(b) En 2023, les revenus d'impôts concernant des exercices antérieurs incluent une révision de l'exposition fiscale de l'année précédente, étant donné les progrès réalisés dans la résolution d'audits et les accords de traitements fiscaux relatifs à des transactions inter-compagnies significatives avec les autorités fiscales dans certaines juridictions.

La charge d'impôts théorique au taux d'imposition moyen pondéré applicable résulte de l'application des taux d'imposition statutaires locaux aux bénéfices avant impôts de chaque entité dans le pays où elle opère. Pour le Groupe, le taux d'imposition moyen pondéré applicable varie d'un exercice à l'autre en fonction du poids relatif de chaque entité individuelle dans le bénéfice du Groupe, ainsi que des changements de taux légaux d'imposition.

13.3 Rapprochement des impôts différés par catégorie de différences temporelles comptabilisées au bilan

En millions de CHF

	Immobilisations corporelles	Goodwill et immobilisations incorporelles	Engagements envers le personnel	Besoin en fonds de roulement, provisions et autres	Pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés	Total
Au 1 ^{er} janvier 2024	(1 215)	(1 888)	265	820	313	(1 705)
Ecart de conversion	(60)	(162)	11	(45)	(3)	(259)
(Charges)/produits au compte de résultat	(88)	(488)	62	(60)	(64)	(638)
(Charges)/produits aux autres éléments du résultat global et capitaux propres	(36)	—	(52)	(83)	—	(171)
Modifications du périmètre de consolidation	—	(3)	—	2	2	1
Au 31 décembre 2024	(1 399)	(2 541)	286	634	248	(2 772)
Au 1 ^{er} janvier 2023	(1 319)	(2 526)	378	608	231	(2 628)
Ecart de conversion	107	276	(39)	(177)	(19)	148
(Charges)/produits au compte de résultat	(3)	360	(236)	289	111	521
(Charges)/produits aux autres éléments du résultat global et capitaux propres	—	—	162	101	—	263
Modifications du périmètre de consolidation	—	2	—	(1)	(10)	(9)
Au 31 décembre 2023	(1 215)	(1 888)	265	820	313	(1 705)

En millions de CHF

	2024	2023
Reflétés au bilan comme suit:		
Impôts différés actifs	995	1 181
Impôts différés passifs	(3 767)	(2 886)
Actifs/(passifs) nets	(2 772)	(1 705)

13.4 Impôts différés non comptabilisés

Au 31 décembre 2024, les impôts différés actifs non enregistrés s’élèvent à CHF 1273 millions (2023: CHF 1108 millions).

Les différences temporelles déductibles ainsi que les pertes fiscales et les crédits d’impôts non utilisés pour lesquels aucun impôt différé actif n’est comptabilisé expirent comme suit:

En millions de CHF		
	2024	2023
Au cours de la 1 ^{re} année	81	30
Entre la 1 ^{re} et la 5 ^e année	429	444
Plus de 5 ans	4 277	3 406
	4 787	3 880

Par ailleurs, le Groupe détient des bénéfices non distribués qui sont, ou qui ne sont pas, considérés comme réinvestis indéfiniment dans des filiales à l’étranger. Des impôts différés passifs ont été comptabilisés pour les bénéfices non distribués qui devraient être rapatriés dans un futur proche et qui sont soumis à un impôt à la source ou à d’autres impôts lors de leur distribution. Les impôts différés passifs, non comptabilisés, en lien avec les bénéfices non distribués qui sont considérés comme réinvestis indéfiniment ne sont pas significatifs pour le Groupe, étant donné que la majeure partie de ces bénéfices n’est pas soumise à l’impôt à la source ou à d’autres impôts en cas de distribution.

13.5 Evolution de la fiscalité internationale

L’initiative de l’Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour lutter contre l’érosion de la base d’imposition et le transfert de bénéfices (BEPS) a conduit au développement d’un certain nombre de mesures que les pays ont déjà intégrées ou prévoient d’intégrer à leur législation fiscale. Il s’agit notamment de l’initiative Pilier 2, axée sur la mise en place d’un taux d’imposition minimum des sociétés, avec la possibilité de prélever des impôts complémentaires dans les cas où des juridictions ne prévoient pas un tel taux. La législation de Pilier 2 a été adoptée ou est en voie d’adoption en Suisse et dans d’autres juridictions où le Groupe déploie ses activités. La législation est entrée en vigueur pour l’exercice du Groupe commençant le 1^{er} janvier 2024. Certaines juridictions entrent dans le champ d’application de la législation adoptée ou en voie d’adoption, et le Groupe a procédé à une évaluation de son exposition aux impôts sur les bénéfices résultant de Pilier 2.

Cette évaluation des impôts sur les bénéfices résultant de Pilier 2 est basée sur les dernières informations disponibles concernant la performance financière des entités constitutives du groupe Nestlé. Sur la base de cette évaluation, les taux d’imposition effectifs de Pilier 2 dépassent 15% dans la majorité des juridictions concernées dans lesquelles le Groupe opère. Cependant, il existe un nombre limité de juridictions dans lesquelles les mesures d’exemption transitoires (transitional safe harbour relief) ne s’appliquent pas et où le taux d’imposition effectif de Pilier 2 devrait, selon les projections, s’établir à un niveau inférieur à 15%. Les juridictions dans lesquelles le taux d’imposition effectif anticipé de Pilier 2 tombe en dessous du taux minimum de 15% ne sont pas significatives pour le Groupe, et les impôts complémentaires associés n’ont pas eu d’impact significatif sur le Groupe.

14. Entreprises associées et coentreprises

Les entreprises associées sont des entreprises sur lesquelles le Groupe a le pouvoir d'exercer une influence notable, sans toutefois en exercer le contrôle. Une influence notable correspond au pouvoir de participer aux décisions relatives à la politique financière et opérationnelle de l'entité émettrice. L'exercice du jugement est nécessaire pour déterminer si le Groupe exerce une influence notable. Celle-ci peut être attestée si le Groupe détient 20% ou plus des droits de vote de l'entité émettrice ou s'il est représenté au Conseil d'administration ou s'il participe au processus d'élaboration des politiques de cette entité.

Les coentreprises sont des accords contractuels par lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint avec des partenaires et dans le cadre desquels les parties ont des droits sur les actifs nets de l'accord.

Les entreprises associées et les coentreprises sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence. La participation dans l'entreprise associée ou dans la coentreprise inclut également les prêts qui sont en substance des extensions de l'investissement du Groupe dans l'entreprise associée ou dans la coentreprise. La quote-part dans les résultats inclut les revenus d'intérêts relatifs à ces prêts. Les actifs nets et les résultats sont ajustés pour être conformes aux principes comptables du Groupe. La valeur comptable du goodwill qui résulte de l'acquisition d'entreprises associées et de coentreprises est comprise dans la valeur comptable des entreprises associées et des coentreprises.

En millions de CHF

	2024				2023			
	L'Oréal	Autres entreprises associées	Coentreprises	Total	L'Oréal	Autres entreprises associées	Coentreprises	Total
Au 1 ^{er} janvier	7 840	3 278	1 970	13 088	7 909	3 294	1 820	13 023
Ecart de conversion	87	149	6	242	(439)	(226)	(141)	(806)
Investissements et reclassifications	—	605	24	629	—	558	253	811
Désinvestissements et reclassifications	—	(441)	(4)	(445)	—	(71)	(11)	(82)
Quote-part dans les résultats	1 234	2	264	1 500	1 208	(215)	150	1 143
Perte de valeur	—	(98)	(1)	(99)	—	(6)	15	9
Part dans les autres éléments du résultat global	270	(35)	4	239	(138)	(58)	(41)	(237)
Dividendes et intérêts reçus	(692)	(33)	(34)	(759)	(639)	(23)	(37)	(699)
Autres ^(a)	(38)	(33)	2	(69)	(61)	25	(38)	(74)
Au 31 décembre	8 701	3 394	2 231	14 326	7 840	3 278	1 970	13 088

(a) Les autres mouvements de valeur comptable des entreprises associées et coentreprises sont principalement relatifs à la quote-part du Groupe dans les autres mouvements inclus dans l'état des mouvements des capitaux propres des entreprises associées et coentreprises.

En 2024, la hausse des investissements dans les Autres entreprises associées est principalement liée à la participation à la levée de fonds d'IVC Evidensia, d'un montant de CHF 271 millions, et à l'investissement dans un partenariat dans le domaine de l'énergie solaire aux Etats-Unis pour un montant de CHF 161 millions. En 2024, la baisse des investissements dans les Autres entreprises associées est principalement liée à des reclassifications de participations en entreprises associées en investissements financiers, et distributions d'actifs non monétaires par un associé.

En 2023, la hausse des investissements dans les Coentreprises est principalement liée à la création, avec la société de capital-investissement PAI Partners, d'une coentreprise pour le secteur européen des pizzas surgelées (voir Note 2.1).

En 2023, la hausse des investissements dans les Autres entreprises associées est principalement liée à l'investissement de CHF 212 millions dans 49,95% des actions de YFOOD, une société basée en Allemagne qui propose des repas prêts à boire en Europe, et à la participation à la levée de fonds d'IVC Evidensia de CHF 200 millions, proportionnelle à notre participation actuelle.

La valeur comptable des entreprises associées et des coentreprises au 31 décembre 2024 inclut les prêts accordés par le Groupe à des entreprises associées et à des coentreprises pour CHF 1699 millions (2023: CHF 1535 millions). De plus, au 31 décembre 2024, le Groupe a des engagements potentiels afin d'acquérir des parts dans certaines sociétés associées détenues par des tierces parties en lien avec des options de vente. Ces options sont exerçables dans le futur, et dans un cas, dépendent de certaines conditions de performance.

Revenus provenant d'entreprises associées et coentreprises

En millions de CHF		
	2024	2023
Quote-part dans les résultats	1 500	1 143
Perte de valeur, nette de reprise de perte de valeur	(99)	9
Gain/(perte) sur le désinvestissement des Autres entreprises associées (a)	(152)	(32)
	1 249	1 120

(a) En 2024, principalement lié aux pertes de change cumulées reclassées au compte de résultat.

14.1 Société associée – L'Oréal

Le Groupe détient 107 621 021 actions L'Oréal (dont la société faitière est domiciliée en France), le leader mondial des cosmétiques, ce qui représente une quote-part de 20,1% dans ses capitaux propres, après élimination des actions propres (2023: 107 621 021 actions représentant une quote-part de 20,1%).

Au 31 décembre 2024, la valeur boursière des actions détenues s'élève à CHF 34,6 milliards (2023: CHF 45,1 milliards).

Synthèse des informations financières de L'Oréal

En milliards de CHF

	2024	2023
Total des actifs courants	15,5	15,2
Total des actifs non courants	37,5	33,1
Total de l'actif	53,0	48,3
Total du passif courant	13,8	13,9
Total du passif non courant	8,0	7,3
Total du passif	21,8	21,2
Total des capitaux propres	31,2	27,1
Total du chiffre d'affaires	41,4	40,0
Bénéfice provenant des activités poursuivies	6,1	6,0
Autres éléments du résultat global	1,3	(0,7)
Total du résultat global	7,4	5,3

Rapprochement de la valeur comptable

En milliards de CHF

	2024	2023
Part des capitaux propres de L'Oréal détenue par le Groupe	6,3	5,4
Goodwill et autres ajustements	2,4	2,4
Valeur comptable de L'Oréal	8,7	7,8

14.2 Autres entreprises associées

Le Groupe détient plusieurs autres entreprises associées qui, individuellement, ne sont pas significatives, les principales étant IVC Evidensia (prestataire de services vétérinaires en Europe et en Amérique du Nord), Lactalis Nestlé Produits Frais (activité de produits réfrigérés laitiers en Europe), Herta (charcuterie et produits carnés en Europe) et Sous Chef (produits alimentaires frais en Amérique du Nord).

14.3 Coentreprises

Le Groupe détient plusieurs coentreprises actives dans les secteurs de l'alimentation et des boissons. Individuellement, ces coentreprises ne sont pas significatives pour le Groupe. Les plus importantes sont Froneri, Cereal Partners Worldwide et European Pizza Group.

14.4 Autres informations

En 2024, le Groupe a reçu CHF 270 millions (2023: CHF 266 millions) de redevances de coentreprises et d'entreprises associées (voir Note 18.2) pour l'utilisation de ses marques, marques déposées et autre propriété intellectuelle.

Une liste des principales coentreprises et entreprises associées figure à la section «Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et entreprises associées».

15. Bénéfice par action

	2024	2023
Résultat de base par action (en CHF)	4.19	4.24
Bénéfice net (en millions de CHF)	10 884	11 209
Nombre moyen d'actions en circulation (en millions d'unités)	2 596	2 646
Résultat dilué par action (en CHF)	4.19	4.23
Bénéfice net, net de l'effet potentiel dilutif des actions ordinaires (en millions de CHF)	10 884	11 209
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation, net de l'effet potentiel dilutif des actions ordinaires (en millions d'unités)	2 599	2 648
Rapprochement du nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation utilisé pour calculer le bénéfice de base par action	2 596	2 646
Correction pour les plans de rémunération fondés sur des actions, en cas d'effet dilutif	3	2
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation utilisé pour calculer le bénéfice dilué par action	2 599	2 648

16. Tableau des flux de trésorerie

16.1 Résultat opérationnel

En millions de CHF		
	2024	2023
Bénéfice de l'exercice	11 174	11 509
Revenus provenant des entreprises associées et des coentreprises	(1 249)	(1 120)
Impôts	3 314	2 314
Produits financiers	(358)	(284)
Charges financières	1 843	1 644
	14 724	14 063

16.2 Charges et produits non monétaires

En millions de CHF

	2024	2023
Amortissement des immobilisations corporelles	3 110	2 993
Pertes de valeur des immobilisations corporelles	436	490
Amortissement des immobilisations incorporelles	472	465
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles	144	157
Résultat net sur cessions d'activités	62	221
Résultat net sur cessions d'actifs	(5)	11
Actifs et passifs financiers non monétaires	(82)	84
Plans d'intéressement du personnel au capital	116	142
Ajustements liés à l'hyperinflation et autres	(258)	(155)
	3 995	4 408

16.3 Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement

En millions de CHF

	2024	2023
Stocks	(1 256)	1 756
Clients et autres débiteurs	(355)	(1 027)
Acomptes payés	(20)	(11)
Fournisseurs et autres créanciers	2 676	65
Charges à payer	163	351
	1 208	1 134

16.4 Variation des autres actifs et passifs d'exploitation

En millions de CHF

	2024	2023
Variation du préfinancement des régimes de prévoyance et des engagements envers le personnel	(322)	(622)
Variation des provisions	(61)	369
Autres	49	(172)
	(334)	(425)

16.5 Rapprochement du cash flow libre et de la dette financière nette

En millions de CHF

	2024	2023
Cash flow d'exploitation	16 675	15 941
Investissements en immobilisations corporelles	(5 638)	(5 714)
Investissements en immobilisations incorporelles	(325)	(489)
Autres activités d'investissement	(46)	665
Cash flow libre	10 666	10 403
Acquisitions d'activités	(809)	(211)
Dettes financières et investissements à court terme acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises	(100)	(5)
Cessions d'activités	(23)	215
Dettes financières et investissements à court terme transférés dans le cadre de cessions d'activités et classification en/(de) destinés à être cédés	13	(5)
Acquisitions (nettes des cessions) d'intérêts ne donnant pas le contrôle	(27)	(52)
Investissements (nets des désinvestissements) dans les sociétés associées et les coentreprises	(532)	(582)
Dividende payé aux actionnaires de la société mère	(7 816)	(7 829)
Dividendes payés aux intérêts ne donnant pas le contrôle	(174)	(323)
Achat (net de vente) d'actions propres	(4 678)	(5 234)
Augmentation des obligations locatives	(771)	(819)
Ecart de conversion et différences de change	(2 111)	2 855
Autres mouvements	(5)	108
(Augmentation)/diminution de la dette financière nette	(6 367)	(1 479)
Dettes financières nettes au début de l'exercice	(49 638)	(48 159)
Dettes financières nettes à la fin de l'exercice	(56 005)	(49 638)
dont		
Dettes financières courantes	(11 863)	(9 416)
Dettes financières non courantes	(51 697)	(45 825)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 556	4 816
Placements à court terme	2 315	1 035
Dérivés ^(a)	(316)	(248)

(a) En lien avec les dérivés utilisés comme instrument de couverture de la dette financière et inclus dans les soldes des Dérivés actifs et des Dérivés passifs du bilan consolidé.

16.6 Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice

La trésorerie et les équivalents de trésorerie incluent la trésorerie et les autres placements à court terme très liquides dont les échéances sont de trois mois ou moins à compter de la comptabilisation initiale.

En millions de CHF		
	2024	2023
Trésorerie	2 055	2 315
Dépôts à terme	1 404	916
Billets de trésorerie («Commercial paper»)	2 097	1 585
Liquidités et équivalents de liquidités selon bilan ^(a)	5 556	4 816
(a) Dont environ CHF 0,3 milliard (2023: CHF 0,4 milliard) de liquidités et d'équivalents de liquidités dans des pays où la disponibilité de devises étrangères est limitée ou dans lesquels d'autres restrictions légales limitent les envois de fonds. Ces soldes restent disponibles pour être utilisés localement.		

17. Capitaux propres

17.1 Capital-actions émis

Le capital-actions ordinaire de Nestlé S.A. émis et entièrement libéré se compose de 2 620 000 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune (2023: 2 670 000 000 actions nominatives). Chaque action donne droit à une voix. Aucun actionnaire ne peut être inscrit en tant qu'actionnaire avec droit de vote pour les actions qu'il détient, directement ou indirectement, pour plus de 5% du capital-actions. Les actionnaires ont droit au versement du dividende.

Le programme de rachat d'actions le plus récent de CHF 20 milliards a débuté le 3 janvier 2022 et s'est achevé le 23 décembre 2024. Le capital-actions a évolué en 2024 et 2023 à la suite de ce programme de rachat d'actions. Les annulations d'actions ont été approuvées lors des Assemblées générales ordinaires des 18 avril 2024 et 20 avril 2023. En 2024, le capital-actions a été réduit de 50 000 000 actions, passant d'une valeur de CHF 267 millions à CHF 262 millions. En 2023, le capital-actions avait été réduit de 80 000 000 actions, passant d'une valeur de CHF 275 millions à CHF 267 millions. L'annulation des 43 480 000 actions restantes sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 avril 2025.

17.2 Capital-actions conditionnel

Le capital-actions conditionnel de Nestlé S.A. s'élève à CHF 10 millions, comme pour l'exercice précédent. Il donne le droit d'augmenter le capital-actions ordinaire, par l'exercice de droits de conversion ou d'option octroyés en relation avec des obligations convertibles, des obligations assorties de droits d'option ou d'autres instruments du marché financier, par l'émission d'un maximum de 100 000 000 d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune. 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.

17.3 Actions propres

Nombre d'actions en millions d'unités

	2024	2023
Affectation		
Programme de rachat d'actions	43,5	44,7
Plans d'intéressement à long terme	3,8	4,0
	47,3	48,7

Au 31 décembre 2024, les actions propres détenues par le Groupe représentent 1,8% du capital-actions (2023: 1,8%). Leur valeur de marché s'élève à CHF 3541 millions (2023: CHF 4748 millions).

17.4 Nombre d'actions en circulation

Nombre d'actions en millions d'unités

	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
Au 1^{er} janvier 2024	2 670,0	(48,7)	2 621,3
Achat d'actions propres	—	(50,2)	(50,2)
Actions propres octroyées dans le cadre de plans d'intéressement au capital	—	1,6	1,6
Actions propres annulées	(50,0)	50,0	—
Au 31 décembre 2024	2 620,0	(47,3)	2 572,7
Au 1^{er} janvier 2023	2 750,0	(81,9)	2 668,1
Achat d'actions propres	—	(48,2)	(48,2)
Actions propres octroyées dans le cadre de plans d'intéressement au capital	—	1,4	1,4
Actions propres annulées	(80,0)	80,0	—
Au 31 décembre 2023	2 670,0	(48,7)	2 621,3

17.5 Ecart de conversion et autres réserves

Les écarts de conversion et autres réserves représentent le montant cumulé d'éléments pouvant être reclassés ultérieurement au compte de résultat et qui est attribuable aux actionnaires de la société mère.

Les écarts de conversion comprennent les gains et les pertes cumulés résultant de la conversion des comptes annuels des entités étrangères qui utilisent des monnaies fonctionnelles autres que le franc suisse. Ils incluent aussi les changements dus à l'évaluation à leur juste valeur des instruments de couverture utilisés pour les investissements nets dans des entités étrangères.

Les autres réserves comprennent principalement la part du Groupe dans les éléments pouvant être ultérieurement reclassés au compte de résultat par les entreprises associées et les coentreprises (réserves comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence).

Les autres réserves comprennent également la réserve de couverture des filiales. La réserve de couverture représente la part effective des gains et des pertes résultant des instruments de couverture liés à des transactions sous-jacentes qui n'ont pas encore été réalisées.

17.6 Bénéfices accumulés

Les bénéfices accumulés intègrent les bénéfices cumulés et les réévaluations du passif/ (actif) net au titre des régimes à prestations définies attribuables aux actionnaires de la société mère.

17.7 Intérêts ne donnant pas le contrôle

Les intérêts ne donnant pas le contrôle comprennent la part des capitaux propres de filiales qui ne sont pas détenues, directement ou indirectement, par Nestlé S.A. Individuellement, ces intérêts ne donnant pas le contrôle ne sont pas significatifs pour le Groupe.

17.8 Autres éléments du résultat global

En millions de CHF

	Ecart de conversion	Réserves de couverture	Réserves d'entreprises associées et coentreprises	Bénéfices accumulés	Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Intérêts ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
2024							
Ecart de conversion							
– Comptabilisés ^(a)	523	(16)	—	—	507	10	517
– Reclassés au compte de résultat	176	—	—	—	176	—	176
– Impôts	94	—	—	—	94	11	105
	793	(16)	—	—	777	21	798
Variation de juste valeur des instruments de capitaux propres							
– Comptabilisés	—	—	—	38	38	—	38
– Impôts	—	—	—	(5)	(5)	—	(5)
	—	—	—	33	33	—	33
Variation des réserves de couverture de flux de trésorerie et des réserves de coûts de couverture							
– Comptabilisés	—	1 163	—	—	1 163	(1)	1 162
– Reclassés au compte de résultat	—	13	—	—	13	—	13
– Impôts	—	(280)	—	—	(280)	—	(280)
	—	896	—	—	896	(1)	895
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies							
– Comptabilisés	—	—	—	374	374	(3)	371
– Impôts	—	—	—	(53)	(53)	—	(53)
	—	—	—	321	321	(3)	318
Part des autres éléments du résultat global des entreprises associées et des coentreprises							
– Comptabilisés	—	—	14	225	239	—	239
– Reclassés au compte de résultat	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	14	225	239	—	239
Autres éléments du résultat global de l'exercice	793	880	14	579	2 266	17	2 283

(a) Comprend CHF 28 millions de résultat effectif sur les couvertures d'investissements nets.

17. Capitaux propres

En millions de CHF

2023

	Ecart de conversion	Réserves de couverture	Réserves d'entreprises associées et coentreprises	Bénéfices accumulés	Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Intérêts ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Ecart de conversion							
– Comptabilisés ^(a)	(4 348)	(7)	—	—	(4 355)	(148)	(4 503)
– Reclassés au compte de résultat	199	—	—	—	199	—	199
– Impôts	127	—	—	—	127	23	150
	(4 022)	(7)	—	—	(4 029)	(125)	(4 154)
Variation de juste valeur des instruments de capitaux propres							
– Comptabilisés	—	—	—	207	207	—	207
– Impôts	—	—	—	(44)	(44)	—	(44)
	—	—	—	163	163	—	163
Variation des réserves de couverture de flux de trésorerie et des réserves de coûts de couverture							
– Comptabilisés	—	350	—	—	350	1	351
– Reclassés au compte de résultat	—	(105)	—	—	(105)	—	(105)
– Impôts	—	(52)	—	—	(52)	—	(52)
	—	193	—	—	193	1	194
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies							
– Comptabilisés	—	—	—	(784)	(784)	(1)	(785)
– Impôts	—	—	—	162	162	—	162
	—	—	—	(622)	(622)	(1)	(623)
Part des autres éléments du résultat global des entreprises associées et des coentreprises							
– Comptabilisés	—	—	(197)	(40)	(237)	—	(237)
– Reclassés au compte de résultat	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	(197)	(40)	(237)	—	(237)
Autres éléments du résultat global de l'exercice	(4 022)	186	(197)	(499)	(4 532)	(125)	(4 657)

(a) Comprend CHF 41 millions de résultat effectif sur les couvertures d'investissements nets.

17.9 Rapprochement des autres réserves

En millions de CHF

	Réserves de couverture	Réserves d'entreprises associées et coentreprises	Total
Au 1 ^{er} janvier 2024	199	(249)	(50)
Autres éléments du résultat global de l'exercice	880	14	894
Autres mouvements	(481)	—	(481)
Au 31 décembre 2024	598	(235)	363
Au 1 ^{er} janvier 2023	(11)	(52)	(63)
Autres éléments du résultat global de l'exercice	186	(197)	(11)
Autres mouvements	24	—	24
Au 31 décembre 2023	199	(249)	(50)

17.10 Dividende

Conformément à la législation suisse, le dividende est traité comme affectation du bénéfice l'année où il est approuvé lors de l'Assemblée générale ordinaire et ensuite payé.

Le dividende relatif à l'exercice 2023 a été payé le 24 avril 2024, conformément à la décision prise lors de l'Assemblée générale du 18 avril 2024. Les actionnaires ont approuvé le dividende proposé de CHF 3.00 par action, représentant un dividende total de CHF 7816 millions.

Le dividende à payer n'est comptabilisé qu'après ratification par l'Assemblée générale. Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 avril 2025, il sera proposé de verser un dividende de CHF 3.05 par action, représentant un dividende total estimé de CHF 7991 millions. Pour des informations détaillées, se référer aux Comptes annuels de Nestlé S.A.

Les Comptes consolidés au 31 décembre 2024 ne tiennent pas compte de cette proposition. Le dividende sera traité comme distribution des bénéfices durant l'exercice se terminant le 31 décembre 2025.

18. Transactions avec des entreprises ou des personnes apparentées

18.1 Rémunération du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe
Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration reçoivent une rémunération annuelle variable selon les responsabilités exercées au sein du Conseil d'administration et de ses Comités:

- membres du Conseil d'administration: CHF 280 000;
- membres du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise: CHF 200 000 additionnels (Président: CHF 300 000);
- membres du Comité de rémunération, membres du Comité de nomination et membres du Comité de durabilité: CHF 70 000 additionnels (Président: CHF 150 000); et
- membres du Comité de contrôle: CHF 100 000 additionnels (Président: CHF 150 000).

La rémunération du Président du Conseil d'administration et de l'Administrateur délégué au titre de leur appartenance aux Comités est comprise dans leur rémunération totale.

La moitié de la rémunération est payée sous forme d'actions Nestlé S.A. au cours de clôture ex-dividende. Ces actions sont sujettes à une période de blocage de trois ans. L'intégralité de la rémunération est versée à terme échu.

A l'exception du Président du Conseil d'administration et de l'Administrateur délégué, les membres du Conseil d'administration reçoivent également une indemnité forfaitaire de CHF 15 000 chacun. Cette indemnité couvre les frais de déplacement et d'hébergement en Suisse ainsi que d'autres frais divers. Pour les membres du Conseil d'administration provenant de pays extra-européens, la Société rembourse en plus les billets d'avion. Lorsque le Conseil d'administration se réunit en dehors de Suisse, tous les frais sont pris en charge et réglés directement par la Société.

Le Président du Conseil d'administration a droit à des actions Nestlé S.A. qui sont bloquées pendant trois ans.

En millions de CHF	2024	2023
Rémunération du Président du Conseil d'administration	3	3
Autres membres du Conseil d'administration		
Rémunération en trésorerie	3	4
Actions	3	3
Total (a)	9	10

(a) Se référer au Rapport de rémunération de Nestlé S.A. (sections auditées mises en évidence par une barre bleue verticale) pour le détail des informations à présenter selon la loi suisse concernant les rémunérations du Conseil d'administration.

Membres de la Direction du Groupe

La rémunération globale des membres de la Direction du Groupe inclut un salaire, un bonus (basé sur l'atteinte des objectifs du Groupe, les objectifs d'affaires et fonctionnels ainsi que les objectifs en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG)), un intéressement au capital et des indemnités diverses. Les membres de la Direction du Groupe peuvent choisir de recevoir une partie ou la totalité de leur bonus sous forme d'actions de Nestlé S.A. * valorisées au cours moyen de clôture des dix derniers jours ouvrables du mois de janvier de l'année durant laquelle le bonus est payé. L'Administrateur délégué doit recevoir au moins 50% de son bonus en actions. Ces actions sont sujettes à une période de blocage de trois ans.

En millions de CHF	2024	2023
Rémunération en trésorerie	20	19
Bonus en trésorerie	15	16
Bonus en actions *	2	5
Plans d'intéressement au capital ^(a)	28	17
Fonds de pensions	4	3
Total ^(b)	69	60

- (a) Les plans d'intéressement au capital sont des transactions dont le paiement est fondé sur des instruments de capitaux propres. Leur coût est comptabilisé durant leur période de blocage conformément à IFRS 2 et pour 2024, ce montant comprend des primes de remplacement.
- (b) Se référer au Rapport de rémunération de Nestlé S.A. (sections auditées mises en évidence par une barre bleue verticale) pour le détail des informations à présenter selon la loi suisse concernant les rémunérations de la Direction du Groupe.

* ou «American Depositary Receipts» (ADR).

18.2 Transactions avec les entreprises associées et les coentreprises

Les principales transactions avec les entreprises associées et les coentreprises sont relatives aux:

- redevances provenant de marques sous licence (voir Note 14.4);
- dividendes et intérêts reçus ainsi qu'aux prêts accordés (voir Note 14);
- achats et ventes de produits (finis ou non).

18.3 Autres transactions

- Régimes de pensions du Groupe considérés comme des entités apparentées, se référer à la Note 10 Engagements envers le personnel;
- Administrateurs du Groupe: aucun intérêt à titre personnel dans une transaction significative pour les affaires du Groupe.

19. Garanties

Au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023, le Groupe n'a octroyé aucune garantie importante à des tiers.

20. Effets de l'hyperinflation

Les chiffres de 2024 et 2023 incluent les pays suivants, qui sont considérés comme des économies hyperinflationnistes:

- Argentine;
- Iran;
- Liban;
- Syrie;
- Türkiye;
- Venezuela;
- Zimbabwe; et
- Ghana.

Aucun d'entre eux n'a un impact significatif sur les comptes du Groupe en conséquence de l'application de la comptabilité pour pays hyperinflationnistes.

21. Événements postérieurs à la clôture

La valeur des actifs et passifs à la date du bilan est ajustée lorsque des événements subséquents altèrent les montants relatifs aux situations existant à la date de clôture. Ces ajustements ont lieu jusqu'à la date d'approbation des Comptes consolidés par le Conseil d'administration.

Au 12 février 2025, date d'approbation par le Conseil d'administration de la publication des Comptes consolidés, le Groupe n'a connaissance d'aucun événement postérieur qui nécessite soit une modification de la valeur de ses actifs et passifs, soit une indication complémentaire dans les notes.

Comme annoncé précédemment, Nestlé a mis en place une nouvelle structure de Zones prenant effet le 1^{er} janvier 2025. Ce changement dans l'organisation aura un impact sur les Rapports financiers 2025.

Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et entreprises associées

Dans le cadre de la Directive de la SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise, les principales sociétés affiliées doivent être présentées si elles répondent à au moins deux des trois critères de présentation suivants:

- 1) le montant dépasse **CHF 40 millions ou équivalents**:
 - sociétés opérationnelles: total du chiffre d'affaires ou des services rendus;
 - sociétés sous-holdings, financières et immobilières: revenus financiers/immobiliers;
 - coentreprises et entreprises associées: quote-part détenue par le Groupe dans leur bénéfice; et/ou
 - 2) le montant dépasse **CHF 20 millions ou équivalents**:
 - sociétés affiliées: total du bilan;
 - coentreprises et entreprises associées: valeur comptable de l'investissement; et/ou
 - 3) le nombre moyen d'employés au cours de l'exercice est **égal ou supérieur à 250 équivalents plein temps**.
- Les entités détenues directement par Nestlé S.A. et qui ne répondent pas aux critères de présentation sont mentionnées avec un °. L'entité opérationnelle principale dans un pays donné qui ne répond pas aux critères de présentation est mentionnée avec un NiM.

Toutes les sociétés mentionnées ci-après sont consolidées selon la méthode d'intégration globale, excepté:

- 1) Coentreprises consolidées selon la méthode de mise en équivalence;
- 2) Opérations conjointes consolidées au prorata de la participation de Nestlé spécifiée contractuellement (en général 50%);
- 3) Entreprises associées consolidées selon la méthode de mise en équivalence.

Les pays listés sous les continents sont classés dans l'ordre alphabétique des noms anglais.

Le pourcentage de participation correspond au droit de vote sauf indication contraire.

△ Sociétés cotées en bourse

◇ Sociétés sous-holdings, financières et immobilières

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Europe					
Autriche					
Nespresso Österreich GmbH & Co. OHG	Wien		100%	EUR	35 000
Nestlé Österreich GmbH	Wien		100%	EUR	7 270 000
Azerbaïdjan					
Nestlé Azerbaijan LLC	° Baku	<0,1%	100%	USD	200 020
Biélorussie					
LLC Nestlé Bel	° Minsk	<0,1%	100%	BYN	410 000
Belgique					
Nespresso Belgique S.A.	Bruxelles		100%	EUR	550 000
Nestlé Belgilux S.A.	Bruxelles		100%	EUR	3 818 140
Bosnie-Herzégovine					
Nestlé Adriatic BH d.o.o.	° Sarajevo	9,4%	100%	BAM	21 359
Bulgarie					
Nestlé Bulgaria A.D.	Sofia		100%	BGN	10 244 933

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Croatie					
Nestlé Adriatic d.o.o.	Zagreb		100%	EUR	1 949 100
République tchèque					
Nestlé Cesko s.r.o.	Praha		100%	CZK	300 000 000
Tivall CZ, s.r.o.	Krupka		100%	CZK	400 000 000
Danemark					
Nestlé Danmark A/S	Copenhagen		100%	DKK	44 000 000
Finlande					
Suomen Nestlé Oy	Espoo		100%	EUR	6 000 000
France					
Centres de Recherche et Développement Nestlé S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	3 138 230
Nespresso France S.A.S.	Paris		100%	EUR	1 360 000
Nestlé Excellence Supports France S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	1 356 796
Nestlé France S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	130 925 520
Nestlé Health Science France S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	57 943 072
Nestlé Holding France S.A.S.	◊ Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	2 251 548 192
Nestlé Purina PetCare Commercial Operations France S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	48 666 450
Nestlé Purina PetCare France S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	21 091 872
Nestlé Waters S.A.S.	◊ Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	254 825 042
Nestlé Waters EMENA S.A.S.	◊ Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	44 856 149
Nestlé Waters Management & Technology S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	10 538 113
Nestlé Waters Marketing & Distribution S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	106 536 520
Nestlé Waters Supply Est S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	17 539 660
Nestlé Waters Supply Sud S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	7 309 106
Cereal Partners France SNC	¹⁾ Issy-les-Moulineaux		50%	EUR	3 000 000
L'Oréal S.A.	^{Δ3)} Paris	20,1%	20,1%	EUR	106 862 404
<i>Cotée à la bourse de Paris, capitalisation boursière EUR 182,7 milliards, numéro de valeur (code ISIN) FR0000120321</i>					
Lactalis Nestlé Produits Frais S.A.S.	³⁾ Laval		40%	EUR	69 208 832
Géorgie					
Nestlé Georgia LLC	NiM Tbilisi		100%	CHF	700 000
Allemagne					
Mucos Emulsionsgesellschaft mbH Chemisch-Pharmazeutische Betriebe	Berlin		100%	EUR	102 258
Nestlé Deutschland AG	Frankfurt am Main		100%	EUR	214 266 628
Nestlé Product Technology Centre Lebensmittelforschung GmbH	Freiburg i. Br.		100%	EUR	52 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Allemagne (suite)					
Nestlé Purina PetCare Deutschland GmbH	Bonn		100%	EUR	30 000
Nestlé Unternehmungen Deutschland GmbH	◊ Frankfurt am Main	15%	100%	EUR	60 000 000
Nestlé Waters Deutschland GmbH	Frankfurt am Main		100%	EUR	10 566 000
Grèce					
Nestlé Hellas Single Member SA	Maroussi		100%	EUR	5 269 765
Hongrie					
Nestlé Hungária Kft.	Budapest		100%	HUF	6 000 000 000
République d'Irlande					
Nestlé (Ireland) Ltd	NiM Dublin		100%	EUR	1 270
Wyeth Nutritionals Ireland Ltd	Askeaton		100%	EUR	8 741 000
Italie					
Nespresso Italiana S.p.A. - Societa Benefit	Assago		100%	EUR	250 000
Nestlé Italiana S.p.A.	Assago		100%	EUR	25 582 492
Nestlé Purina Commerciale Srl	Assago		100%	EUR	1 000 000
Sanpellegrino S.p.A.	San Pellegrino Terme		100%	EUR	58 742 145
Kazakhstan					
Nestlé Food Kazakhstan LLP	Almaty	<0,1%	100%	KZT	91 900
Lituanie					
UAB "Nestlé Baltics"	Vilnius		100%	EUR	31 856
Luxembourg					
Compagnie Financière du Haut-Rhin S.A.	◊ Luxembourg		100%	EUR	105 200 000
Nestlé Finance International Ltd	◊ Luxembourg	100%	100%	EUR	440 000
Nestlé Treasury International S.A.	◊ Luxembourg	100%	100%	EUR	1 000 000
European Pizza Group Topco Sàrl ^(a)	1) Luxembourg		44,5%	EUR	1 162 000
Froneri Lux Topco Sàrl ^(a)	1) Luxembourg		47%	EUR	119 655
Islay New Group Holding S.A. ^(b)	3) Luxembourg		21%	GBP	125 220 467
Macédonie					
Nestlé Adriatik Makedonija d.o.o.e.l.	NiM Skopje-Karpos		100%	MKD	31 060 400
Malte					
Nestlé Malta Ltd	NiM Lija		100%	EUR	116 470
Moldavie					
LLC Nestlé	° Chişinău	100%	100%	MDL	18 615

^(a) Le droit de vote correspond à 50%^(b) Le droit de vote correspond à 22,3%

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Montenegro					
Nestlé Adriatic Crna Gora d.o.o.	NiM Podgorica		100%	EUR	5 307
Pays-Bas					
MCO Health B.V.	Almere		100%	EUR	418 000
Nespresso Nederland B.V.	Amsterdam		100%	EUR	680 670
Nestlé Nederland B.V.	Amsterdam		100%	EUR	11 346 000
Norvège					
AS Nestlé Norge	Bærum		100%	NOK	10 010 000
Pologne					
Nestlé Polska S.A.	Warszawa		100%	PLN	42 459 600
Nestlé Purina Manufacturing Operations Poland Sp. Z o.o.	Nowa Wieś Wroclawska		100%	PLN	1 270 923 700
Cereal Partners Poland Torun-Pacific Sp. Z o.o.	1) Toruń		50%	PLN	14 572 838
Portugal					
Nestlé Portugal, Unipessoal, Lda.	Oeiras		100%	EUR	30 000 000
Roumanie					
Nestlé Romania S.R.L.	Bucharest		100%	RON	132 906 800
Russie					
Nestlé Kuban LLC	Timashevsk		100%	RUB	21 041 793
Nestlé Rossiya LLC	Moscow		100%	RUB	880 154 115
République de Serbie					
Nestlé Adriatic S d.o.o., Beograd-Surcin	Beograd-Surcin		100%	RSD	3 413 568 644
République slovaque					
Nestlé Slovensko s.r.o.	Prievidza		100%	EUR	13 277 568
Slovénie					
Nestlé Adriatic Trgovina d.o.o.	NiM Ljubljana		100%	EUR	8 763
Espagne					
Nestlé España S.A.	Esplugues de Llobregat		100%	EUR	100 000 000
Nestlé Global Services Spain, S.L.	Esplugues de Llobregat		100%	EUR	3 000
Nestlé Purina Petcare España, S.A.	Castellbisbal		100%	EUR	12 000 000
Herta Foods, S.L.	3) Gurb		40%	EUR	489 113 988
Suède					
Nestlé Sverige AB	Helsingborg		100%	SEK	20 000 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Suisse					
Intercona Re AG	◊ Vevey		100%	CHF	35 000 000
Maggi-Unternehmungen AG	◊ Vevey	100%	100%	CHF	100 000
Nestlé Enterprises SA	Vevey		100%	CHF	3 514 000
Nestlé Nespresso SA	Vevey		100%	CHF	2 000 000
Nestlé Operational Services Worldwide SA	Vevey		100%	CHF	100 000
Nestlé Orange Holdings GmbH	*◊ Cham	100%	100%	CHF	20 000
Nestlé Suisse S.A.	NiM Vevey		100%	CHF	250 000
Nestlé Ventures SA	*◊ Vevey	100%	100%	CHF	250 000
Nestlé Waters (Suisse) SA	Henniez		100%	CHF	5 000 000
Nestrade SA	La Tour-de-Peilz		100%	CHF	6 500 000
NTC-Europe S.A.	◊ Vevey		100%	EUR	3 565 000
Nutrition-Wellness Venture SA	*◊ Vevey	100%	100%	CHF	100 000
Société des Produits Nestlé S.A.	Vevey	100%	100%	CHF	8 900 000
Sofinol S.A.	Manno		100%	CHF	3 000 000
CPW Operations S.à r.l.	*1) La Tour-de-Peilz	50%	50%	CHF	40 000
Türkiye					
Erikli Su ve Mesrubat Sanayi ve Ticaret A.S.	Bursa		100%	TRY	4 320 700 000
Nespresso Turkey Gıda Ticaret A.S.	Istanbul		99,9%	TRY	50 000
Nestlé Türkiye Gıda Sanayi A.S.	Istanbul		99,9%	TRY	35 000 000
Dikey Vitamin Kozmetik ve Gıda Takviveleri Pazarlama Ticaret A.S.	3) Istanbul		37,5%	TRY	5 694 070
Ukraine					
LLC Nestlé Ukraine	Kyiv		100%	UAH	5 966 626 965
LLC Technocom	Kharkiv	100%	100%	UAH	119 658 066
LLC Volynholding	Torchyn		100%	UAH	100 000
Royaume-Uni					
Lily's Kitchen Ltd	London		100%	GBP	1 164
Mindful Chef Ltd	London		69,6%	GBP	534
Nespresso UK Ltd	York		100%	GBP	275 000
Nestlé Holdings (UK) PLC	◊ York		100%	GBP	77 940 002
Nestlé NB Financing (International) Ltd	*◊ York	100%	100%	CHF	2
Nestlé NB Financing (UK) Ltd	*◊ York	100%	100%	CHF	2
Nestlé Purina UK Commercial Operations Ltd	York		100%	GBP	10 001
Nestlé Purina UK Manufacturing Operations Ltd	York		100%	GBP	44 000 000
Nestlé UK Ltd	York		100%	GBP	129 972 342
Nestlé Waters UK Ltd	York		100%	GBP	640
Tailsco Ltd	London		100%	GBP	17
Vitafo (International) Ltd	Liverpool		100%	GBP	625 379
Cereal Partners UK	1) Herts		50%	GBP	—
Phagenesis Ltd	*3) Manchester	12,4%	25,1%	GBP	42 107

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Afrique					
Algérie					
Nestlé Algérie SpA	° Alger	<0,1%	49%	DZD	650 000 000
Nestlé Industrie Algérie SpA	° Alger	49%	49%	DZD	1 100 000 000
Angola					
Nestlé Angola Lda	Luanda		100%	AOA	1 791 870 000
Burkina Faso					
Nestlé Burkina Faso S.A.	Ouagadougou		100%	XOF	50 000 000
Cameroun					
Nestlé Cameroun S.A.	Douala		100%	XAF	4 323 960 000
Côte d'Ivoire					
Nestlé Côte d'Ivoire S.A.	Δ Abidjan		88,1%	XOF	5 517 600 000
<i>Cotée à la bourse d'Abidjan, capitalisation boursière XOF 175,7 milliards, numéro de valeur (code ISIN) CI0009240728</i>					
Egypte					
Nestlé Egypt S.A.E.	Giza	100%	100%	EGP	80 722 000
Nestlé Waters Egypt S.A.E.	Cairo		99,8%	EGP	90 140 000
Gabon					
Nestlé Gabon, S.A.	NiM Libreville		90%	XAF	344 000 000
Ghana					
Nestlé Central and West Africa Ltd	Accra		100%	GHS	145 746 000
Nestlé Ghana Ltd	Accra		76%	GHS	20 100 000
Kenya					
Nestlé Equatorial African Region Ltd	° Nairobi	100%	100%	KES	132 000 000
Nestlé Kenya Ltd	Nairobi		100%	KES	226 100 400
Ile Maurice					
Nestlé's Products (Mauritius) Ltd	NiM Port Louis		100%	MUR	2 488 071
Maroc					
Nestlé Maroc S.A.	El Jadida		94,6%	MAD	156 933 000
Mozambique					
Nestlé Mocambique Lda	° Maputo	<0,1%	100%	MZN	2 631 711 700
Nigeria					
Nestlé Nigeria Plc	Δ Ilupeju		70,8%	NGN	396 328 126
<i>Cotée en bourse au Nigeria, capitalisation boursière NGN 693,6 milliards, numéro de valeur (code ISIN) NGNESTLE0006</i>					

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Sénégal					
Nestlé Sénégal S.A.	Dakar		100%	XOF	1 620 000 000
Afrique du Sud					
Nestlé (South Africa) (Pty) Ltd	Johannesburg		100%	ZAR	759 735 000
Zambie					
Nestlé Zambia Trading Ltd	° Lusaka	0,2%	100%	ZMW	2 317 500
Zimbabwe					
Nestlé Zimbabwe (Private) Ltd	Harare		100%	KZWL	2 513 341 450

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Amériques					
Argentine					
Eco de Los Andes S.A.	Buenos Aires		50,9%	ARS	92 524 285
Enzimas S.A.	° Buenos Aires	99,9%	100%	ARS	9 000 000
Nestlé Argentina S.A.	Buenos Aires	48,5%	100%	ARS	19 167 183 000
Bolivie					
Industrias Alimenticias Fagal S.R.L.	Santa Cruz	0,7%	100%	BOB	250 708 000
Nestlé Bolivia S.A.	Santa Cruz	<0,1%	100%	BOB	85 103 900
Brésil					
Chocolates Garoto Ltda	Vila Velha		100%	BRL	575 615 927
CRM Industria e Comércio de Alimentos Ltda	Extrema		100%	BRL	239 855 435
Nestlé Brasil Ltda	São Paulo	26,1%	100%	BRL	7 992 916 907
Nestlé Nordeste Alimentos e Bebidas Ltda	Feira de Santana	15,8%	100%	BRL	1 674 270 610
NIBS Participações S.A.	Extrema		100%	BRL	409 591 553
Tradal Brazil Comércio, Importações e Exportações Ltda	São Paulo		100%	BRL	40 375 941
Canada					
Nestlé Canada Inc.	Toronto (Ontario)		100%	CAD	169 832 276
Iles Cayman					
Hsu Fu Chi International Limited	° Grand Cayman		60%	SGD	7 950 000
Chili					
Chocolates del Mundo SpA	Quilicura		99,8%	CLP	8 001 000 000
Nestlé Chile S.A.	Santiago de Chile	99,8%	99,8%	CLP	11 832 926 000
Aguas CCU – Nestlé Chile S.A.	3) Santiago de Chile		49,8%	CLP	49 799 375 321
Colombie					
Comestibles La Rosa S.A.	Bogotá	<0,1%	100%	COP	126 397 400
Dairy Partners Americas Manufacturing Colombia Ltda	Bogotá		100%	COP	200 000 000
Nestlé de Colombia S.A.	Bogotá	<0,1%	100%	COP	1 291 305 400
Nestlé Purina PetCare de Colombia S.A.	Bogotá	<0,1%	100%	COP	17 030 000 000
Costa Rica					
Compañía Nestlé Costa Rica S.A.	Heredia		100%	CRC	18 000 000
Cuba					
Nescor, S.A.	NiM Artemisa		50,9%	USD	32 200 000
République dominicaine					
Nestlé Dominicana S.A.	Santo Domingo	98,5%	99,9%	DOP	1 657 445 000
Silsa Dominicana S.A.	° Santo Domingo	6%	99,9%	USD	50 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Equateur					
Ecuajugos S.A.	Quito	<0,1%	100%	USD	521 583
Industrial Surindu S.A.	Quito	<0,1%	100%	USD	3 000 000
Nestlé Ecuador S.A.	Quito	<0,1%	100%	USD	1 776 760
Terrafertil S.A.	Tabacundo		100%	USD	525 800
El Salvador					
Nestlé El Salvador, S.A. de C.V.	San Salvador	<0,1%	100%	USD	4 457 200
Guatemala					
Genoveva, S.A.	° Ciudad de Guatemala	<0,1%	100%	GTQ	5 264 700
Nestlé Guatemala S.A.	Ciudad de Guatemala	<0,1%	100%	GTQ	123 540 600
Honduras					
Malher de Honduras, S.A. de C.V.	° Tegucigalpa	<0,1%	100%	HNL	25 000
Nestlé Hondureña S.A.	Tegucigalpa		100%	HNL	400 000
Jamaïque					
Nestlé Jamaica Ltd	Kingston		100%	JMD	49 200 000
Mexique					
Marcas Nestlé, S.A. de C.V.	Ciudad de México		100%	MXN	500 051 000
Nespresso México, S.A. de C.V.	Ciudad de México		100%	MXN	210 050 000
Nestlé México, S.A. de C.V.	Ciudad de México		100%	MXN	24 721 767 730
Manantiales La Asunción, S.A.P.I. de C.V.	1) Ciudad de México		40%	MXN	1 036 427 490
Nicaragua					
Compañía Centroamericana de Productos Lácteos, S.A.	Managua		92,6%	NIO	10 293 527
Nestlé Nicaragua, S.A.	Managua		100%	NIO	555 000
Panama					
Nestlé Centroamerica, S.A.	Ciudad de Panamá		100%	PAB	10 588 706
Nestlé Panamá, S.A.	Ciudad de Panamá		100%	PAB	7 911 294
Paraguay					
Nestlé Paraguay S.A.	NiM Asunción		100%	PYG	100 000 000
Pérou					
Nestlé Marcas Perú, S.A.C.	Lima	50%	100%	PEN	5 536 832
Nestlé Perú, S.A.	Lima	99,5%	99,5%	PEN	88 961 741

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Puerto Rico					
Swirl, Corp.	NiM Guaynabo		100%	USD	100
Trinité-et-Tobago					
Nestlé Caribbean, Inc.	Valsayn		100%	USD	100 000
Nestlé Trinidad and Tobago Ltd	Valsayn		100%	TTD	35 540 000
Etats-Unis					
Aimmune Therapeutics, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	0
Blue Bottle Coffee, LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	0
Essentia Sub, LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Garden of Life LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Gerber Products Company	Fremont (Michigan)		100%	USD	1 000
Malher, Inc.	Stafford (Texas)		100%	USD	1 000
Nespresso USA, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000
Nestlé Capital Corporation	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000 000
Nestlé HealthCare Nutrition, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	50 000
Nestlé Nutrition R&D Centers, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	10 000
Nestlé Purina PetCare Company	St. Louis (Missouri)		100%	USD	1 000
Nestlé Purina PetCare Global Resources, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	0
Nestlé R&D Center, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	10 000
Nestlé Regional GLOBE Office North America, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000
Nestlé USA, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000
NHS U.S., LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Orgain, LLC	Wilmington (Delaware)		51%	USD	—
Pure Encapsulations, LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Vital Proteins LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	100 000 000
Vitality Foodservice, Inc.	Dover (Delaware)		100%	USD	1 240
JustForFoodDogs, Inc.	³⁾ Irvine (California)		28,6%	USD	1 127
Sous Chef TopCo, L.P.	³⁾ Greenwich (Connecticut)		45,5%	USD	0
Uruguay					
Nestlé del Uruguay S.A.	Montevideo		100%	UYU	375 426 189
Venezuela					
Nestlé Venezuela, S.A.	Caracas	25%	100%	VES	3 471 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Asie					
Afghanistan					
Nestlé Afghanistan Ltd	° Kabul	100%	100%	USD	1 000 000
Bahreïn					
Nestlé Bahrain Trading WLL	NiM Manama		49%	BHD	200 000
Bangladesh					
Nestlé Bangladesh PLC	Dhaka	99,4%	100%	BDT	100 000 000
Grande Chine					
Dongguan Hsu Chi Food Co., Limited	Dongguan		60%	HKD	700 000 000
Guangzhou Refrigerated Foods Limited	Guangzhou		95,5%	CNY	390 000 000
Nestlé (China) Limited	◇ Beijing		100%	CNY	3 525 353 500
Nestlé Dongguan Limited	Dongguan		100%	CNY	536 000 000
Nestlé Health Science (China) Limited	Taizhou City		100%	USD	67 240 000
Nestlé Hong Kong Limited	Hong Kong		100%	HKD	250 000 000
Nestlé Nespresso Beijing Limited	Beijing		100%	CNY	7 000 000
Nestlé Purina PetCare Tianjin Limited	Tianjin		100%	CNY	240 000 000
Nestlé Qingdao Limited	Laixi		100%	CNY	930 000 000
Nestlé Shanghai Limited	Shanghai		95%	CNY	200 000 000
Nestlé Shuangcheng Limited	Shuangcheng		97%	CNY	435 000 000
Nestlé Taiwan Limited	Taipei		100%	TWD	100 000 000
Nestlé Tianjin Limited	Tianjin		100%	CNY	785 000 000
Shanghai Nestlé Product Services Limited	Shanghai		100%	CNY	83 000 000
Shanghai Totole First Food Limited	Shanghai		100%	CNY	72 000 000
Shanghai Totole Food Limited	Shanghai		100%	USD	7 800 000
Sichuan Haoji Food Co., Limited	Puge		80%	CNY	80 000 000
Suzhou Hexing Food Co., Limited	Suzhou		100%	CNY	40 000 000
Wyeth (Hong Kong) Holding Co., Limited	◇ Hong Kong		100%	HKD	1 354 107 000
Wyeth (Shanghai) Trading Co., Limited	Shanghai		100%	CNY	15 316 450
Wyeth Nutritional (China) Co., Limited	Suzhou		100%	CNY	900 000 000
Inde					
Nestlé India Ltd	△ New Delhi	34,3%	62,8%	INR	964 157 160
<i>Cotée à la bourse en Inde (NSE), capitalisation boursière INR 2092,3 milliards, numéro de valeur (code ISIN) INE239A01024</i>					
Dr. Reddy's and Nestlé Health Science Limited	3) Hyderabad		30,8%	INR	14 400 000 000
Indonésie					
P.T. Nestlé Indonesia	Jakarta		91,7%	KIDR	152 753 440
P.T. Wyeth Nutrition Sduaenam	Jakarta		91,7%	KIDR	2 500 000
Iran					
Nestlé Iran (Private Joint Stock Company)	Tehrân		95,9%	KIRR	358 538 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Israël					
Materna Industries Limited Partnership	Shoham		100%	ILS	10 000
Nespresso Israel Ltd	Petah Tikva		100%	ILS	1 000
OSEM Food Industries Ltd	Shoham		100%	ILS	176
OSEM Investments Ltd	Shoham		100%	ILS	110 644 443
Tivall Food Industries Ltd	Shoham		100%	ILS	41 861 167
Japon					
Blue Bottle Coffee Japan, G.K.	Tokyo	25%	100%	JPY	10 000 000
Nestlé Japan Ltd	Kōbe		100%	JPY	4 000 000 000
Nestlé Nespresso K.K.	Kōbe		100%	JPY	10 000 000
Jordanie					
Nestlé Jordan Trading Company Ltd	Amman		87%	JOD	410 000
République de Corée					
Blue Bottle Coffee Korea Ltd	° Seoul	25%	100%	KRW	1 785 540 000
Nestlé Korea Yuhan Chaegim Hoesa	Seoul		100%	KRW	15 594 500 000
LOTTE-Nestlé (Korea) Co., Ltd	1) Cheongju		50%	KRW	52 783 120 000
Koweït					
Nestlé Kuwait General Trading Company WLL	Safat	49%	49%	KWD	300 000
Liban					
Société pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A.	Baabda	100%	100%	CHF	1 750 000
Malaisie					
Nestlé (Malaysia) Bhd.	Δ° Petaling Jaya		72,6%	MYR	267 500 000
<i>Cotée à la bourse de Kuala Lumpur, capitalisation boursière MYR 23,4 milliards, numéro de valeur (code ISIN) MYL470700005</i>					
Nestlé Asean (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya		72,6%	MYR	42 000 000
Nestlé Manufacturing (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya		72,6%	MYR	132 500 000
Nestlé Products Sdn. Bhd.	Petaling Jaya		72,6%	MYR	28 500 000
Myanmar					
Nestlé Myanmar Limited	NiM Yangon		98,6%	USD	41 082 730
Oman					
Nestlé Oman Trading LLC	Muscat		49%	OMR	300 000
Pakistan					
Nestlé Pakistan Ltd	Δ Lahore		61,6%	PKR	453 495 840
<i>Cotée en bourse au Pakistan, capitalisation boursière PKR 337,9 milliards, numéro de valeur (code ISIN) PK0025101012</i>					
Territoires palestiniens					
Nestlé Trading Private Limited Company	° Bethlehem	97,5%	97,5%	JOD	200 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Philippines					
Nestlé Business Services AOA, Inc.	° Bulacan	100%	100%	PHP	70 000 000
Nestlé Philippines, Inc.	Cabuyao		100%	PHP	2 300 927 400
Wyeth Philippines, Inc.	Makati City		100%	PHP	743 134 900
Qatar					
Nestlé Qatar Trading LLC	Doha	49%	49%	QAR	1 680 000
Arabie saoudite					
Al Manhal Water Factory Co. Ltd	Riyadh		90%	SAR	10 213 000
Nestlé Central Arabia Regional Headquarters	Jeddah	100%	100%	SAR	100 000
Nestlé Saudi Arabia LLC	Jeddah		75%	SAR	27 000 000
Singapour					
Nestlé Singapore (Pte) Ltd	Singapore		100%	SGD	1 000 000
Nestlé TC Asia Pacific Pte Ltd	◇ Singapore		100%	JPY	10 000 000 000
				SGD	2
Wyeth Nutritionals (Singapore) Pte Ltd	Singapore		100%	SGD	220 506 420
Sri Lanka					
Nestlé Lanka Limited	Colombo	100%	100%	LKR	537 254 630
Syrie					
Nestlé Syria S.A.	NiM Damascus		100%	SYP	800 000 000
Thaïlande					
Nestlé (Thai) Ltd	Bangkok	<0,1%	100%	THB	880 000 000
Nestlé Roh (Thailand) Ltd	° Bangkok	<0,1%	100%	THB	250 000 000
Perrier Vittel (Thailand) Ltd	Bangkok		100%	THB	235 000 000
Quality Coffee Products Ltd	Bangkok	30%	50%	THB	500 000 000
Emirats arabes unis					
Nestlé Dubai Manufacturing LLC	Dubai		100%	AED	300 000
Nestlé Middle East FZE	Dubai		100%	AED	3 000 000
Nestlé Middle East Manufacturing LLC	Dubai		49%	AED	300 000
Nestlé Treasury Centre-Middle East & Africa Ltd	◇ Dubai		100%	USD	2 997 343 684
Nestlé UAE LLC	Dubai		49%	AED	2 000 000
Nestlé Waters Factory H&O LLC	Dubai		51%	AED	71 886 000
Ouzbékistan					
Nestlé Food MChJ XK	Tashkent	<0,1%	100%	UZS	12 922 977 969
Vietnam					
La Vie Limited Liability Company	Long An		65%	USD	2 663 400
Nestlé Vietnam Ltd	Bien Hoa	100%	100%	KVND	1 261 151 498

Sociétés		Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Océanie						
Australie						
Nestlé Australia Ltd		Sydney		100%	AUD	274 000 000
Cereal Partners Australia Pty Ltd	1)	Sydney		50%	AUD	107 800 000
Fidji						
Nestlé (Fiji) Pte Ltd	NiM	Lami		100%	FJD	3 677 000
Polynésie française						
Nestlé Polynésie S.A.S.	NiM	Papeete		100%	XPF	5 000 000
Nouvelle-Calédonie						
Nestlé Nouvelle-Calédonie S.A.S.	NiM	Nouméa		100%	XPF	64 000 000
Nouvelle-Zélande						
Nestlé New Zealand Limited		Auckland		100%	NZD	50 300 000
New Zealand Health Manufacturing Limited		Auckland		100%	NZD	—
Papouasie-Nouvelle-Guinée						
Nestlé (PNG) Ltd		Lae		100%	PGK	11 850 000

Unités d'assistance technique, de recherche et de développement

Les activités de recherche scientifique et de développement technologique sont effectuées par des centres dédiés, spécialisés dans les activités suivantes:

Assistance technique	TA
Centres de développement	D
Centres de recherche	R
Centres de recherche et développement	R&D
Centres de technologie de produits	PTC

Société des Produits Nestlé S.A. (SPN) est la société d'assistance technique, scientifique, commerciale et d'affaires, dont les unités, spécialisées dans tous les domaines d'affaires de l'entreprise, fournissent en permanence leur savoir-faire et leur assistance aux sociétés opérationnelles du Groupe dans le cadre de divers contrats de licences. SPN est en outre chargée de l'ensemble des activités de recherche scientifique et de développement technologique qu'elle effectue elle-même ou par l'intermédiaire de sociétés affiliées. Les centres concernés sont les suivants:

Lieu des activités				
Suisse				
Nestlé Research	Ecublens			R
Nestlé Product Technology Centre Coffee	Orbe			PTC
Nestlé Product Technology Centre Nutrition	Konolfingen			PTC
Nestlé Product Technology Centre Nestlé Professional	Orbe			PTC
Nestlé Research	Lausanne			R
Nestlé System Technology Centre	Orbe			R et PTC
Société des Produits Nestlé S.A.	Vevey			TA
Chili				
Nestlé Development Centre	Santiago de Chile			D
Côte d'Ivoire				
Nestlé R&D Centre	Abidjan			R&D
France				
Nestlé Development Centre	Lisieux			D
Nestlé Product Technology Centre Waters	Vittel			PTC
Nestlé R&D Centre	Aubigny			R&D
Nestlé Research	Tours			R
Allemagne				
Nestlé Product Technology Centre Food	Singen			PTC
Grande Chine				
Nestlé R&D Centre	Beijing			R&D

Lieu des activités					
Inde					
Nestlé Development Centre	Gurgaon			D	
République d'Irlande					
Nestlé Development Centre	Askeaton			D	
Singapour					
Nestlé R&D Centre	Singapore			R&D	
Royaume-Uni					
Nestlé Product Technology Centre Confectionery	York			PTC	
Etats-Unis					
Nestlé Development Centre	Fremont (Michigan)			D	
Nestlé Development Centre	Marysville (Ohio)			D	
Nestlé Development Centre	Solon (Ohio)			D	
Nestlé Product Technology Centre					
Nestlé Health Science	Bridgewater (New Jersey)			PTC	
Nestlé Product Technology Centre PetCare	St. Louis (Missouri)			PTC	
Nestlé R&D Centre	St. Joseph (Missouri)			R&D	

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

Lausanne, le 12 février 2025

Rapport de l'organe de révision

Rapport sur l'audit des comptes consolidés



Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de Nestlé S.A. et de ses filiales (le Groupe), comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2024, le compte de résultat consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau des flux de trésorerie consolidé et l'état des mouvements des capitaux propres consolidés pour l'exercice clos à cette date ainsi que l'annexe aux comptes consolidés, y compris des informations significatives sur les méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes consolidés (pages 80 à 176) donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidés du Groupe au 31 décembre 2024 ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date conformément aux IFRS Accounting Standards et sont conformes à la loi suisse.



Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse, aux International Standards on Auditing (ISA) et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes consolidés » de notre rapport. Nous sommes indépendants du Groupe, conformément aux dispositions légales suisses, aux exigences de la profession et *au Code International d'Éthique des professionnels comptables (incluant les normes internationales d'indépendance)* de l'International Ethics Standards Board for Accountants (code IESBA), et nous avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

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



Éléments clés de l'audit

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, sont les plus importants lors de notre audit des comptes consolidés de la période sous revue. Ces éléments ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion d'audit sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas d'opinion d'audit distincte sur ces éléments. Nous décrivons ci-dessous, pour chaque élément clé, les réponses que nous avons apportées lors de l'audit.

Nous avons respecté les responsabilités décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport, y compris les responsabilités liées aux éléments clés. Notre audit comprend la mise en œuvre de procédures définies en fonction de notre évaluation du risque d'anomalies significatives dans les comptes consolidés. Les résultats de nos procédures d'audit, y compris les procédures réalisées afin de répondre aux éléments décrits ci-dessous, constituent la base pour fonder notre opinion d'audit sur les comptes consolidés.

Reconnaissance du chiffre d'affaires par rapport aux dépenses commerciales

Risque

Comme détaillé dans les notes 1 et 3 des comptes consolidés, les produits de la vente de biens sont comptabilisés lorsque le contrôle des biens a été transféré au client et sont évalués nets des ristournes, remises et rabais promotionnels (collectivement « dépenses commerciales »). Pour certains accords de dépenses commerciales réglés rétrospectivement, la Direction estime le niveau des dépenses commerciales sur la base de jugements fondés sur l'expérience historique et les termes spécifiques des accords avec les clients. L'évaluation des revenus implique donc des estimations liées aux divers accords avec une large clientèle dans différents pays.

La croissance organique, qui représente la croissance des ventes hors impact des acquisitions et cessions et des variations de taux de change, est un élément important dans la détermination d'objectifs financiers mesurables liés aux programmes d'incitation à la performance du management. Il y a un risque que les revenus soient inexacts, par erreur, par mauvaise interprétation ou application des normes comptables et politiques ou bien par manipulation intentionnelle, résultant de la pression que la Direction locale pourrait éventuellement ressentir pour atteindre les objectifs de croissance organique fixés. La nature des inexactitudes peut inclure un biais de la direction dans l'estimation des charges à payer et de l'impact correspondant sur le compte de résultat, ainsi que des charges non provisionnées, entraînant une sous-estimation des passifs/charges.

Nous avons estimé que l'évaluation des dépenses commerciales est un élément clé de l'audit en raison de l'importance relative et de la complexité de l'estimation du montant des dépenses commerciales finalement réclamées par les clients. Ces estimations nécessitent l'utilisation d'hypothèses complexes, étant donné le volume élevé et la diversité des accords de dépenses

commerciales, ainsi que l'incertitude liée aux résultats réels futurs, incluant des changements d'habitudes d'achat résultant du contexte économique actuel.

**Nos procédures
d'audit**

Nos procédures d'audit comprenaient les éléments suivants :

Méthodes comptables : Nous avons apprécié les méthodes comptables du Groupe relatives au chiffre d'affaires, y compris les critères de comptabilisation et de classement des dépenses commerciales.

Processus et contrôles : Nous avons acquis une compréhension des différents types d'accords, des processus, des systèmes ainsi que des contrôles internes relatifs aux dépenses commerciales.

- Nous avons testé l'intégrité de l'environnement général de contrôle informatique lié aux systèmes informatiques les plus significatifs relatifs à la comptabilisation du chiffre d'affaires, ainsi qu'une sélection de contrôles applicatifs informatiques.
- Nous avons testé une sélection de contrôles internes liés à l'évaluation et la comptabilisation des dépenses commerciales dans certains marchés.

Analyse de données : Nous avons revu les analyses de tendances trimestrielles des volumes de ventes et des dépenses commerciales. Nous avons effectué une analyse relationnelle axée sur les variations des dépenses commerciales en pourcentage des ventes, afin d'évaluer le niveau des dépenses commerciales par catégorie et par client selon le contexte des marchés locaux. Pour un échantillon de dépenses commerciales, nous avons examiné si ces éléments étaient correctement classés conformément aux principes comptables du Groupe.

Test de détails : Pour un échantillon d'accords de dépenses commerciales, nous avons rapproché les principales données et hypothèses utilisées dans les estimations avec des sources d'informations internes et externes, telles que les contrats avec les clients concernés et d'autres justificatifs venant de tiers. Nous avons recalculé le montant des provisions pour dépenses commerciales et les montants figurant au compte de résultat pour en vérifier l'exactitude mathématique.

Nous avons revu les écritures manuelles ayant une incidence sur les dépenses commerciales afin d'identifier les éléments significatifs ou inhabituels et avons obtenu la documentation justificative.

Nous avons évalué l'ancienneté des provisions pour dépenses commerciales. Nous avons testé les transactions avec des clients enregistrées après la date de clôture pour vérifier l'exhaustivité des provisions, ainsi que leur enregistrement dans la période comptable adéquate.

Appréciation des informations présentées : Nous avons apprécié les informations présentées dans les notes 1 et 3 des comptes consolidés par rapport aux normes comptables applicables.

Résultats : Nos procédures d'audit n'ont donné lieu à aucune réserve quant aux provisions pour dépenses commerciales et du chiffre d'affaires net correspondant comptabilisé.

Valeur comptable du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée

Risque

Comme détaillé dans les notes 1 et 9 des comptes consolidés, la société présente un goodwill de 30.6 milliards de francs ainsi que 16.7 milliards de francs d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, dont le total représente 34% du total des actifs et 129% des capitaux propres. Pour toutes les unités génératrices de trésorerie (UGT) avec un goodwill et pour des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, des indices de perte de valeur sont évalués à chaque date de clôture et un test de dépréciation est réalisé au moins une fois par an.

En 2024, en raison de sensibilité accrue, la Direction a apporté une attention supplémentaire à l'UGT Nestlé Health Science, principalement liée à la performance de l'activité de The Bountiful Company (TBCo). L'analyse de sensibilité a été présentée dans la Note 9 des comptes consolidés.

L'évaluation des indices de perte de valeur et les tests de perte de valeur sont subjectifs par nature. La valeur recouvrable du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée est évaluée à l'aide d'informations financières prévisionnelles dans un modèle d'actualisation des flux de trésorerie. La valeur recouvrable est sensible aux changements d'hypothèses clés, incluant la croissance des ventes, les marges d'exploitation ainsi que les taux d'actualisation ou de croissance à l'infini. Les données de base, incluant les répercussions potentielles des risques climatiques et des engagements environnementaux sur les flux de trésorerie futurs, ainsi que l'affectation des actifs aux UGT, sont soumises au jugement de la Direction.

**Nos procédures
d'audit**

Nos procédures d'audit comprenaient les éléments suivants :

Détermination des unités génératrices de trésorerie (UGT) :

Nous avons acquis une compréhension des jugements de la Direction relatifs à la détermination des UGT. Nous avons acquis une compréhension des jugements effectués et des données utilisées pour l'affectation des actifs aux UGT et recalculé les données clés relatives. Nous avons évalué la détermination des UGT et l'affectation des actifs à ces UGT.

Processus et contrôles : Nous avons acquis une compréhension du processus de tests de perte de valeur et vérifié l'existence des contrôles clés.

Comparaisons historiques et contexte actuel : Nous avons acquis une compréhension du contexte macro-économique actuel sur les informations financières prévisionnelles et des perspectives pour chaque UGT grâce à des recherches externes et des discussions avec des parties prenantes sélectionnées au sein du Groupe. Nous avons comparé les informations financières prévisionnelles (croissance des ventes et marges opérationnelles) aux données historiques. Lorsque les informations financières prévisionnelles différaient de nos attentes compte tenu du contexte actuel et des données historiques, nous avons obtenu les explications nécessaires.

Nous avons pris connaissance de l'approche retenue par la Direction dans la considération des risques liés au changement climatique, incluant les risques de transition et les risques physiques, dans les flux de trésorerie futurs de ses UGT. Avec l'aide de nos spécialistes en développement durable et changement climatique, nous avons apprécié cette approche ainsi que l'évaluation de la cohérence faite par la Direction des potentiels risques climatiques à travers les différentes UGT, l'augmentation des ventes et l'évolution de la marge opérationnelle. Nous avons évalué tout ajustement fait sur l'augmentation des ventes, sur l'évolution de la marge opérationnelle annuelle et sur les taux de croissance à l'infini, dans les modèles des tests de dépréciation et avons effectué, quand jugé nécessaire, des analyses de sensibilités additionnelles sur ces hypothèses. Nous avons également pris connaissance de l'approche retenue par la Direction dans l'utilisation des informations préparées conformément au cadre de la publication d'informations financières relatives au

climat (TCFD), comme détaillé dans la Note 9 des comptes consolidés. Nous avons comparé la consistance de l'information utilisée, incluant les scénarios analysés et les probabilités pondérées utilisées et avons recalculé l'allocation des risques potentiels climatiques de transition.

Entretiens avec le personnel : Les informations financières prévisionnelles (croissance des ventes et marges opérationnelles) sont le résultat d'une approche prévisionnelle ascendante, et sont revues de manière centralisée. Nous avons comparé les jugements opérés et les informations obtenues tant au niveau local qu'au niveau du Groupe, pour évaluer leur cohérence. Nous avons examiné et procédé à une revue critique des hypothèses en nous référant aux informations de marché ainsi qu'aux perspectives de la Direction par catégorie de produits, par Zone et par Activités gérées au niveau mondial.

Évaluation de la méthodologie : Avec le concours de nos spécialistes en évaluation, nous avons reproduit les modèles de calculs de dépréciation utilisés par la Direction et en avons testé l'exactitude mathématique. En outre, nous avons évalué le caractère approprié de la méthodologie utilisée et la cohérence de son application aux UGT testées.

Évaluation des paramètres techniques : Nous avons établi indépendamment une fourchette de coût moyen pondéré du capital (CMPC) et de taux de croissance à l'infini, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, les avons comparés à ceux calculés par le Groupe et identifié des différences d'hypothèses entre les deux calculs. Nous avons apprécié ces différences et avons évalué les taux d'actualisation par rapport à d'autres données clés, y compris la nécessité d'une prise en compte des incertitudes relatives aux flux de trésorerie futurs.

Analyse de sensibilité : Au moyen de techniques d'analyses de données, nous avons effectué des analyses de sensibilité autour des hypothèses clés, telles que le taux de croissance des revenus, la marge opérationnelle, le taux de croissance à l'infini et le CMPC. Nous avons centré notre attention sur les hypothèses et les UGT les plus sensibles et qui font davantage appel au jugement.

Évaluation des indices de perte de valeur : Nous avons obtenu l'évaluation de la Direction concernant les indices de perte de valeur et avons procédé à une revue critique d'indicateurs sélectionnés sur la base de notre connaissance des facteurs internes et externes.

Appréciation des informations communiquées : Nous avons examiné l'adéquation des informations fournies dans les notes 1 et 9 des comptes consolidés par rapport aux normes comptables pertinentes.

Résultats : Nos procédures d'audit n'ont conduit à aucune réserve concernant l'évaluation et la présentation du goodwill ou des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, ou encore des informations fournies en annexe y afférentes.

Exhaustivité et évaluation des positions fiscales incertaines

Risque

L'implantation mondiale de Nestlé entraîne une complexité considérable, ses activités mondiales étant soumises à une diversité de réglementations fiscales internationales. L'activité transfrontalière et le contrôle des prix de transfert appliqués aux transactions intra-groupe varient selon les juridictions fiscales. En plus de la complexité de son environnement fiscal, il existe un niveau d'imprévisibilité dans l'appréciation par les autorités fiscales des déclarations fiscales de Nestlé, ce qui entraîne nécessairement un jugement de la Direction dans la détermination des estimations raisonnables, ce qui peut conduire à des passifs pour des positions fiscales incertaines qui soient sous ou surestimés.

L'identification et l'évaluation des positions fiscales incertaines est un élément clé de l'audit en raison du niveau important de jugement et d'expertise requis pour interpréter la législation fiscale locale de chaque pays et les risques correspondants. La politique comptable de Nestlé relative aux positions fiscales incertaines figure en notes 1 et 13 des comptes consolidés.

Nos procédures d'audit

Nos procédures d'audit comprenaient les éléments suivants :

Processus et contrôles : Nous avons acquis une compréhension des processus d'identification, d'évaluation et d'enregistrement comptable des positions fiscales incertaines tant au niveau central que local, et vérifié l'existence de contrôles dans ces processus.

Comparaisons historiques et contexte actuel : Nous avons acquis une compréhension du contexte macro-économique actuel pouvant affecter les positions fiscales incertaines enregistrées et non enregistrées. Nous avons validé notre compréhension de l'environnement actuel en relation avec d'autres éléments clés de l'audit. De plus, nos fiscalistes, y compris nos spécialistes en prix de

transfert, ont pris en compte les impacts des modifications de la législation fiscale ou des opérations commerciales sur l'identification, l'évaluation et l'enregistrement comptable des positions fiscales incertaines. Nous avons revu les informations disponibles relatives aux contrôles fiscaux significatifs en cours.

Nous avons revu les positions enregistrées et non enregistrées par rapport aux résultats des contrôles fiscaux, lorsqu'ils sont disponibles, et obtenu une compréhension des écarts entre ces résultats et les montants enregistrés.

Entretiens avec le personnel : Sur la base des entretiens effectués au niveau des marchés locaux ainsi qu'au niveau du Groupe, nous avons comparé les jugements effectués et les informations obtenues pour nous assurer de leur cohérence.

Mise en œuvre de la méthodologie : Nous avons examiné l'application des normes pertinentes, notamment, mais pas uniquement, IFRIC 23 Incertitude relative aux traitements fiscaux, pour l'identification, l'évaluation et l'enregistrement comptable des positions fiscales incertaines. Avec le concours de nos fiscalistes, y compris de nos spécialistes en prix de transfert, nous avons évalué la conformité des modèles de prix de transfert intra-groupe aux lois, réglementations et directives applicables en matière de prix de transfert, et évalué les positions retenues par la Direction concernant les risques fiscaux. Nous avons revu les calculs des provisions fiscales tels qu'établis par la Direction.

Hypothèses clés : Lors de l'examen des calculs, nous avons identifié les hypothèses clés de chaque provision pour risque identifiée, qu'elle soit comptabilisée ou non, et testé la validité de ces hypothèses avec nos fiscalistes. Les principales hypothèses comprennent, mais sans s'y limiter, le nombre de périodes comptables pendant lesquelles le risque existe, l'utilisation de référentiels et de modèles commerciaux généralement acceptés au sein du Groupe, la possibilité de procédures amiables en cas de litige lié à la répartition des bénéfices à travers le Groupe pour réduire la double imposition. Nous avons concentré notre attention sur les hypothèses et les données de base les plus sensibles et qui font davantage appel au jugement.

Résultats : Nos procédures d'audit n'ont conduit à aucune réserve quant à l'exhaustivité et à l'évaluation des positions fiscales incertaines.



Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au Conseil d'administration. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des comptes consolidés, des comptes annuels, du rapport de rémunération et de nos rapports correspondants.

Notre opinion d'audit sur les comptes consolidés ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux comptes consolidés ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent par ailleurs comporter des anomalies significatives.

Si, sur la base des travaux que nous avons effectués, nous arrivons à la conclusion que les autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le déclarer. Nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.



Responsabilités du Conseil d'administration relatives aux comptes consolidés

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés lesquels donnent une image fidèle conformément aux IFRS Accounting Standards et aux dispositions légales. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation et d'établir les comptes consolidés sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le Conseil d'administration a l'intention de liquider le Groupe ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.



Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes consolidés

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé en conformité avec la loi suisse, aux normes ISA et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Une plus ample description de nos responsabilités relatives à l'audit des comptes consolidés est disponible sur le site Internet d'EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/fr-ch/audit-rapport-de-revision>. Cette description fait partie intégrante de notre rapport.

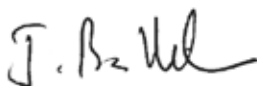


Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

Ernst & Young SA



Jeanne Boillet
Experte-réviser agréée
(Réviser responsable)



André Schaub
Expert-réviser agréé

Renseignements financiers sur 5 ans

En millions de CHF (sauf pour les données par action et le nombre d'employés)

	2024	2023
Résultats		
Chiffre d'affaires	91 354	92 998
Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	15 704	16 053
en % du chiffre d'affaires	17,2%	17,3%
Résultat opérationnel courant ^(a)	14 633	14 520
en % du chiffre d'affaires	16,0%	15,6%
Impôts	3 314	2 314
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	10 884	11 209
en % du chiffre d'affaires	11,9%	12,1%
Montant total du dividende	7 991 ^(c)	7 816
Amortissement des immobilisations corporelles	3 110	2 993
Bilan et tableau des flux de trésorerie		
Actifs courants	35 188	30 857
Actifs non courants	104 076	95 693
Total de l'actif	139 264	126 550
Passif courant	42 863	37 084
Passif non courant	59 708	53 079
Total des capitaux propres	36 693	36 387
Dette financière nette ^(a)	56 005	49 638
Ratio de la dette financière nette sur le total des capitaux propres (gearing)	152,6%	136,4%
Cash flow d'exploitation	16 675	15 941
en % de la dette financière nette	29,8%	32,1%
Cash flow libre ^(a)	10 666	10 403
Acquisitions d'immobilisations	7 685	7 159
en % du chiffre d'affaires	8,4%	7,7%
Données par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	2 596	2 646
Bénéfice de base par action	4.19	4.24
Bénéfice récurrent par action ^(a)	4.77	4.80
Dividende	3.05 ^(c)	3.00
Payout ratio basé sur le bénéfice de base par action	72,7% ^(c)	70,8%
Cours de bourse extrêmes (haut)	100.06	116.46
Cours de bourse extrêmes (bas)	73.98	96.57
Rendement ^(b)	3.0/4.1 ^(c)	2.6/3.1
Capitalisation boursière	192 645	255 604
Nombre d'employés (en milliers) ^(d)	277	275

(a) Certaines mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les normes comptables IFRS sont utilisées par la Direction à des fins d'évaluation de la performance financière et opérationnelle du Groupe. Le document «Alternative Performance Measures» publié à l'adresse <https://www.nestle.com/investors/publications> définit ces mesures de la performance financière qui ne relèvent pas des normes comptables IFRS.

(b) Calculé sur la base du dividende pour l'exercice en question, mais payé l'année suivante, et sur les cours de bourse extrêmes haut/bas.

(c) Selon proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.

(d) 2024 et 2023 sur une base effective. Autres années basées sur l'équivalent temps plein.

2022	2021	2020	
			Résultats
94 424	87 088	84 343	Chiffre d'affaires
16 103	15 119	14 903	Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)
17,1%	17,4%	17,7%	en % du chiffre d'affaires
13 195	12 159	14 233	Résultat opérationnel courant ^(a)
14,0%	14,0%	16,9%	en % du chiffre d'affaires
2 730	2 261	3 365	Impôts
9 270	16 905	12 232	Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)
9,8%	19,4%	14,5%	en % du chiffre d'affaires
7 829	7 618	7 681	Montant total du dividende
3 097	3 056	3 127	Amortissement des immobilisations corporelles
			Bilan et tableau des flux de trésorerie
35 062	39 257	34 068	Actifs courants
100 120	99 885	89 960	Actifs non courants
135 182	139 142	124 028	Total de l'actif
39 976	40 020	39 722	Passif courant
52 414	45 395	37 792	Passif non courant
42 792	53 727	46 514	Total des capitaux propres
48 159	32 917	31 319	Dette financière nette ^(a)
112,5%	61,3%	67,3%	Ratio de la dette financière nette sur le total des capitaux propres (gearing)
11 907	13 864	14 377	Cash flow d'exploitation
24,7%	42,1%	45,9%	en % de la dette financière nette
6 570	8 715	10 245	Cash flow libre ^(a)
8 264	12 977	11 367	Acquisitions d'immobilisations
8,8%	14,9%	13,5%	en % du chiffre d'affaires
			Données par action
2 707	2 788	2 845	Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)
3.42	6.06	4.30	Bénéfice de base par action
4.80	4.42	4.21	Bénéfice récurrent par action ^(a)
2.95	2.80	2.75	Dividende
86,3%	46,2%	64,0%	Payout ratio basé sur le bénéfice de base par action
129.50	128.90	112.62	Cours de bourse extrêmes (haut)
104.98	95.00	83.37	Cours de bourse extrêmes (bas)
2.3/2.8	2.2/2.9	2.4/3.3	Rendement ^(b)
285 865	351 682	293 644	Capitalisation boursière
275	276	273	Nombre d'employés (en milliers) ^(d)

158^{es} Comptes annuels de Nestlé S.A.

201	Compte de résultat de l'exercice 2024
202	Bilan au 31 décembre 2024
203	Notes sur les comptes annuels
203	1. Principes comptables
204	2. Revenus de sociétés du Groupe
	3. Bénéfice provenant de l'aliénation et de la réévaluation d'actifs
	4. Produits financiers
	5. Charges financières
	6. Impôts
205	7. Liquidités et équivalents de liquidités
	8. Autres débiteurs courants
	9. Immobilisations financières
	10. Participations et entreprises associées
206	11. Dettes portant intérêt
	12. Autres créanciers courants
207	13. Provisions
	14. Capital-actions
	15. Mouvement des fonds propres
208	16. Propres actions
	17. Engagements hors bilan
209	18. Performance Share Units, Restricted Stock Units, Phantom Shares et actions attribuées
	19. Emplois à plein temps
	20. Evénements postérieurs à la clôture
210	Proposition de l'emploi du bénéfice
212	Rapport de l'organe de révision

Compte de résultat de l'exercice 2024

En millions de CHF

	Notes	2024	2023
Revenus de sociétés du Groupe	2	10 705	12 569
Bénéfice provenant de l'aliénation et de la réévaluation d'actifs	3	7	297
Autres produits		8	6
Produits financiers	4	639	404
Total des produits		11 359	13 276
Frais de personnel		(125)	(141)
Autres charges		(52)	(53)
Corrections de valeur et amortissements de participations et prêts		(116)	(21)
Charges financières	5	(380)	(284)
Impôts	6	(90)	(106)
Total des charges		(763)	(605)
Bénéfice de l'exercice		10 596	12 671

Bilan au 31 décembre 2024

avant répartition du bénéfice

En millions de CHF

	Notes	2024	2023
Actif			
Actifs courants			
Liquidités et équivalents de liquidités	7	142	160
Autres débiteurs courants	8	144	1 368
Comptes de régularisation actifs		73	16
Total des actifs courants		359	1 544
Actifs non courants			
Immobilisations financières	9	23 754	18 687
Participations et entreprises associées	10	12 934	13 005
Immobilisations corporelles		1	1
Total des actifs non courants		36 689	31 693
Total de l'actif		37 048	33 237
Passif			
Fonds étrangers courants			
Dettes portant intérêt	11	4 865	3 061
Autres créanciers courants	12	183	235
Comptes de régularisation passifs		142	222
Provisions	13	326	202
Total des fonds étrangers courants		5 516	3 720
Fonds étrangers non courants			
Dettes portant intérêt	11	13 172	9 536
Provisions	13	11	19
Total des fonds étrangers non courants		13 183	9 555
Total des fonds étrangers		18 699	13 275
Capitaux propres			
Capital-actions	14 / 15	262	267
Réserves légales issues du bénéfice	15	1 973	1 968
Réserves facultatives issues du bénéfice			
– Réserve spéciale	15	2 859	2 859
– Bénéfice reporté	15	6 942	7 352
– Bénéfice de l'exercice	15	10 596	12 671
Propres actions	15/16	(4 283)	(5 155)
Total des capitaux propres		18 349	19 962
Total du passif		37 048	33 237

Notes sur les comptes annuels

1. Principes comptables

Généralités

Nestlé S.A. (la Société) est la holding faitière du Groupe Nestlé domicilié à Cham et Vevey lequel comprend des sociétés affiliées et associées ainsi que des coentreprises dans le monde.

Les comptes annuels sont dressés conformément aux principes d'évaluation prescrits par la loi suisse (titre 32^e du Code suisse des obligations). En outre, ils sont établis selon le principe du coût historique et prennent en considération les revenus et les charges non encore échus à la date du bilan. Les principaux principes d'évaluation appliqués qui ne sont pas prescrits par la loi sont décrits ci-après.

Conversion des monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en francs suisses au cours de change en vigueur au moment où elles sont effectuées ou, si elles sont couvertes à terme, à celui de l'instrument de couverture utilisé. Les actifs et passifs non monétaires sont valorisés aux cours historiques. Les actifs et les passifs monétaires en devises étrangères sont convertis au cours de change en vigueur à la fin de l'année. Les différences de change qui résultent des opérations précitées sont inscrites dans les rubriques respectives du compte de résultat selon la nature des transactions. Le montant net des différences de change non réalisées – calculé sur la durée des prêts et placements –, qui comprend également les résultats non réalisés sur instruments de couverture, est chargé au compte de résultat s'il s'agit d'une perte; en cas de profit, celui-ci est différé.

Opérations de couverture («Hedging»)

La Société peut utiliser pour la couverture des flux financiers et des positions en monnaies étrangères des contrats de change à terme, ainsi que des options et swaps de devises. Les résultats non réalisés sur les instruments de couverture sont rattachés aux résultats de change sur les positions couvertes. Les prêts de financement de participations à long terme, en monnaies étrangères, ne font généralement pas l'objet de couverture.

La Société utilise aussi des swaps de taux d'intérêt afin de gérer les risques de taux d'intérêt. A la date du bilan, les swaps sont constatés au cours du marché et les variations afférentes sont passées au compte de résultat.

Les justes valeurs positives sur opérations à terme en devises et des swaps de taux d'intérêt figurent dans le poste comptes de régularisation actifs. Les justes valeurs négatives sur opérations à terme en devises et des swaps de taux

d'intérêt figurent dans le poste comptes de régularisation passifs.

Compte de résultat

Conformément à la loi suisse, les dividendes sont traités comme affectation du bénéfice dans l'année où ils sont approuvés par l'Assemblée Générale ordinaire et non pas comme affectation du bénéfice dans l'année à laquelle ils se rapportent.

Impôts

Cette rubrique comprend les impôts sur le bénéfice et le capital. Elle inclut également les impôts retenus à la source sur les revenus transférés des sociétés du Groupe.

Immobilisations financières et participations

La valeur au bilan des immobilisations financières et participations se compose du coût des investissements, sans les frais d'acquisition éventuels, déduction faite des amortissements imputés au compte de résultat.

Les immobilisations financières et participations sont amorties à un niveau prudent en fonction de la rentabilité des sociétés concernées.

Immobilisations corporelles

La Société possède des terrains ainsi que des bâtiments qui ont été amortis au cours des années. Le mobilier et les équipements de bureau sont intégralement amortis lors de leur acquisition.

Provisions

Des provisions couvrent des obligations actuelles comme certaines éventualités. Des provisions pour impôts suisses sont créées sur la base des éléments imposables (capital, réserve et bénéfice de l'exercice).

Informations complémentaires

L'entreprise est intégrée au sein des opérations du Groupe Nestlé, qui présente ses états financiers consolidés selon les normes comptables IFRS. Conformément à l'article 961d du Code suisse des obligations, l'entreprise a décidé de renoncer à présenter les informations supplémentaires dans les notes, l'état des flux de trésorerie et le rapport annuel.

2. Revenus de sociétés du Groupe

Ce poste englobe des dividendes de sociétés du Groupe ainsi que d'autres revenus.

3. Bénéfice provenant de l'aliénation et de la réévaluation d'actifs

Il s'agit principalement de gains net réalisés sur la vente des participations et immobilisations financières.

4. Produits financiers

En millions de CHF		
	2024	2023
Produits sur prêts à des sociétés du Groupe	639	387
Autres produits financiers	—	17
	639	404

5. Charges financières

En millions de CHF		
	2024	2023
Charges sur prêts à des sociétés du Groupe	(257)	(214)
Autres charges financières	(123)	(70)
	(380)	(284)

6. Impôts

En millions de CHF		
	2024	2023
Impôts directs	(46)	(76)
Ajustements des années antérieures	(10)	13
Impôts à la source prélevés sur des revenus de source étrangère	(34)	(43)
	(90)	(106)

7. Liquidités et équivalents de liquidités

Les liquidités et équivalents de liquidités comprennent des dépôts ayant des échéances de moins de trois mois.

8. Autres débiteurs courants

En millions de CHF

	2024	2023
Montants dus par les sociétés du Groupe (comptes courants)	108	1 343
Autres débiteurs	36	25
	144	1 368

9. Immobilisations financières

En millions de CHF

	2024	2023
Prêts à des sociétés du Groupe	23 722	18 639
Autres immobilisations financières	32	48
	23 754	18 687

10. Participations et entreprises associées

En millions de CHF

	2024	2023
Au 1 ^{er} janvier	13 005	13 881
Augmentation/(diminution) nette	(75)	(805)
Réévaluation/(correction de valeur)	4	(71)
Au 31 décembre	12 934	13 005

Un état des sociétés directement détenues par Nestlé S.A. ainsi que les sociétés les plus importantes détenues indirectement à travers d'autres sociétés du Groupe, avec indication du pourcentage de détention de leur capital-actions, figure dans les Comptes consolidés du Groupe Nestlé. En 2024, Nestlé S.A. a vendu ou contribué des participations à sa filiale Société des Produits Nestlé S.A. pour une valeur comptable nette de CHF 3539 millions (2023: CHF 2587 millions).

11. Dettes portant intérêt

Les dettes courantes portant intérêt sont des dettes envers les sociétés du Groupe (CHF 4505 millions) ainsi qu'un emprunt obligataire émis par Nestlé S.A. Les dettes non courantes portant intérêt concernent une dette envers des sociétés du Groupe (CHF 7527 millions) et seize emprunts obligataires émis par Nestlé S.A.

En millions de CHF

Emetteur		Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année d'émission et d'échéance	2024	2023
Nestlé S.A., Suisse	CHF	900	0,25%	0,26%	2018–2024	—	900
	CHF	600	0,75%	0,69%	2018–2028	601	602
	CHF	675	1,63%	1,65%	2022–2026	675	675
	CHF	475	2,13%	2,15%	2022–2030	474	474
	CHF	350	2,50%	2,46%	2022–2034	351	351
	CHF	360	1,63%	1,67%	2022–2025	360	360
	CHF	260	2,63%	2,57%	2022–2035	261	261
	CHF	310	2,25%	2,18%	2022–2029	311	311
	CHF	300	1,88%	1,87%	2023–2029	301	301
	CHF	450	2,00%	2,01%	2023–2033	450	450
	CHF	400	2,13%	2,06%	2023–2038	403	403
	CHF	155	1,63%	1,65%	2023–2027	155	155
	CHF	215	1,88%	1,83%	2023–2031	216	216
	CHF	210	2,00%	2,01%	2023–2036	210	210
	CHF	200	1,38%	1,41%	2024–2028	200	—
	CHF	225	1,50%	1,51%	2024–2031	225	—
	CHF	480	1,63%	1,60%	2024–2034	481	—
	CHF	330	1,75%	1,72%	2024–2040	331	—
Total valeur comptable						6 005	5 669

12. Autres créanciers courants

En millions de CHF

	2024	2023
Dettes envers les sociétés du Groupe	86	46
Autres créanciers	97	189
	183	235

13. Provisions

En millions de CHF

	2024			2023
	Impôts suisses et étrangers	Autres	Total	Total
Au 1 ^{er} janvier	110	111	221	248
Constitutions de provisions	59	186	245	189
Emplois	(111)	(2)	(113)	(148)
Dissolutions	—	(16)	(16)	(68)
Au 31 décembre	58	279	337	221
dont le montant devrait être réglé dans les 12 mois			326	202

14. Capital-actions

	2024	2023
Nombre d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune	2 620 000 000	2 670 000 000
En millions de CHF	262	267

Selon l'article 5 des Statuts, aucune personne, physique ou morale, ne peut être inscrite avec droit de vote pour plus de 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. Cette limitation à l'inscription s'applique également aux personnes qui détiennent tout ou partie de leurs actions par l'intermédiaire de nommées conformément à cet article. L'article 11 prévoit également que lors de l'exercice du droit de vote, aucun actionnaire ne peut réunir sur sa personne, directement ou indirectement, de par les actions qui lui appartiennent ou qu'il représente, plus de 5% de l'ensemble du capital-actions inscrit au registre du commerce. A l'exception de UBS Fund Management (Switzerland) AG, qui a déclaré une détention de 5,547% au 7 mai 2024 et de BlackRock, Inc., qui a déclaré une détention de 5,04% au 3 janvier 2022, la Société n'avait pas connaissance de l'existence d'actionnaire détenant, directement ou indirectement, 5% ou davantage du capital-actions.

15. Mouvement des fonds propres

En millions de CHF

	Capital- actions	Réserves légal issues du bénéfice	Réserve spéciale	Bénéfice résultant du bilan	Propres actions	Total
Au 1 ^{er} janvier 2024	267	1 968	2 859	20 023	(5 155)	19 962
Annulation de 50 000 000 actions (programme de rachat)	(5)	5	—	(5 265)	5 265	—
Bénéfice de l'exercice	—	—	—	10 596	—	10 596
Dividende pour 2023	—	—	—	(7 816)	—	(7 816)
Mouvement des propres actions	—	—	—	—	(4 393)	(4 393)
Au 31 décembre 2024	262	1 973	2 859	17 538	(4 283)	18 349

16. Propres actions

En millions de CHF

	2024		2023	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Programmes de rachat d'actions	43 480 000	3 910	44 718 276	4 745
Plans de participation à long terme	3 804 961	373	3 975 433	410
	47 284 961	4 283	48 693 709	5 155

Le capital-actions a été réduit de 50 000 000 actions ramenant sa valeur de CHF 267 millions à CHF 262 millions suite à l'annulation d'actions achetées dans le cadre du programme de rachat d'actions. La valeur d'acquisition des actions annulées représente CHF 5265 millions.

Au cours de l'exercice, 48 761 724 actions destinées au programme de rachat de propres actions ont été acquises pour un montant de CHF 4429 millions.

La Société détenait 3 804 961 actions pour couvrir le plan de participation à long terme. Durant l'année, 1 643 323 actions ont été délivrées aux bénéficiaires de plans de rémunération du Groupe pour une valeur totale de CHF 151 millions. Toutes les propres actions sont enregistrées à la valeur d'acquisition.

Le total de 47 284 961 actions détenues en propre par Nestlé S.A. au 31 décembre 2024 représente 1,8% du capital-actions de Nestlé S.A. (au 31 décembre 2023, 48 693 709 propres actions détenues par Nestlé S.A. représentaient 1,8% du capital-actions de Nestlé S.A.).

17. Engagements hors bilan

Au 31 décembre 2024, le total des cautionnements principalement donnés en garantie de crédits accordés à des sociétés du Groupe, des obligations et des «commercial paper programs», ainsi que des engagements relatifs à des conventions de rachat de «Notes» émises, s'élevait à un maximum de CHF 102 464 millions (2023: CHF 95 478 millions).

18. Performance Share Units, Restricted Stock Units, Phantom Shares et actions attribuées

En millions de CHF				
	2024		2023	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Performance Share Units, Restricted Stock Units et Phantom Shares attribuées aux employés de Nestlé S.A. ^(a)	288 827	27	184 130	20
Actions livrées dans le cadre du bonus à court terme de la Direction du Groupe ^(b)	94 057	9	41 683	5
Actions livrées aux membres du Conseil d'administration ^(c)	—	6	—	6
	382 884	42	225 813	31

- (a) Les Performance Share et Restricted Stock Units attribuées sont communiquées sur la base du cours de clôture moyen des dix premiers jours après la publication des résultats du Groupe (pour l'attribution faite en mars) et des dix derniers jours de septembre (pour l'attribution faite en octobre), soit CHF 93.07 (attribution en mars) et CHF 84.58 (attribution en octobre). Inclut 252 530 Performance Share Units attribuées à la Direction du Groupe par Nestlé S.A. (2023: 161 202) et 6958 Phantom Shares (2023: 0). Veuillez noter que les Performance Share Units et Phantom Shares attribuées et révoquées la même année ne sont pas divulguées.
- (b) 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. Pour 2024, ce montant comprend des primes de remplacement avec un prix d'allocation de CHF 91.76.
- (c) Le Conseil d'administration est payé à terme échu (25% en octobre 2024 et 75% en avril 2025). Les actions Nestlé S.A., équivalant à 50% de la rémunération annuelle, seront livrées à la fin de l'année du mandat du conseil en avril 2025. Ces actions seront évaluées au cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende 2025. Les actions résultant de cette attribution seront déclarées dans les comptes annuels 2025. En 2024, 68 737 actions ont été livrées.

19. Emplois à plein temps

A l'instar de l'exercice précédent, le nombre d'emplois à plein temps en moyenne annuelle de Nestlé S.A. n'excédait pas 250.

20. Evénements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas eu d'événement postérieur qui nécessite la modification de la valeur des actifs et passifs ou une indication complémentaire dans les notes.

Proposition de l'emploi du bénéfice

En CHF		
	2024	2023
Bénéfice résultant du bilan		
Bénéfice reporté	12 012 895 538	16 204 510 328
Dividende sur propres actions non distribué ^(a)	193 602 975	283 919 753
Destruction de 50 000 000 actions (programme de rachat) (2023: destruction de 80 000 000 actions)	(5 264 652 067)	(9 136 617 465)
Bénéfice de l'exercice	10 596 079 783	12 671 082 922
	17 537 926 229	20 022 895 538
Emploi proposé:		
Dividende pour 2024 CHF 3.05 par action sur 2 620 000 000 actions ^(b)		
(2023: CHF 3.00 sur 2 670 000 000 actions)	7 991 000 000	8 010 000 000
	7 991 000 000	8 010 000 000
Solde reporté à nouveau	9 546 926 229	12 012 895 538

(a) Le montant de CHF 8 010 000 000 proposé comme distribution de dividende 2023 a été réduit de CHF 193 602 975 en raison de 64 534 325 propres actions détenues par le groupe Nestlé à la date du paiement du dividende.

(b) En fonction du nombre d'actions émises à la date déterminante pour le versement du dividende (17 avril 2025). Aucun dividende n'est versé sur les propres actions détenues par le groupe Nestlé.

Dans la mesure où la proposition du Conseil d'administration est approuvée par l'Assemblée générale, le dividende brut sera de CHF 3.05 par action, soit un montant net de CHF 1.9825 par action après paiement de l'impôt fédéral suisse anticipé de 35%. Le dernier jour de négoce avec droit au dividende est le 17 avril 2025. Les actions seront négociées ex-divi-
dende dès le 22 avril 2025. Le dividende net sera versé à partir du 24 avril 2025.

Le Conseil d'administration

Cham et Vevey, le 12 février 2025

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

Lausanne, le 12 février 2025

Rapport de l'organe de révision

Rapport sur l'audit des comptes annuels



Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels de Nestlé S.A. (la société), comprenant le bilan au 31 décembre 2024, le compte de résultat pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes (page 201 à 209), y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes annuels sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels » de notre rapport. Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

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



Éléments clés de l'audit

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas d'éléments clés de l'audit à communiquer dans notre rapport.



Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au Conseil d'administration. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des comptes annuels, du rapport de rémunération et de nos rapports correspondants.

Notre opinion d'audit sur les comptes annuels ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux comptes annuels ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent par ailleurs comporter des anomalies significatives.

Si, sur la base des travaux que nous avons effectués, nous arrivons à la conclusion que les autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le déclarer. Nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.



Responsabilités du Conseil d'administration relatives aux comptes annuels

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels conformément aux dispositions légales et aux statuts. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de la société à poursuivre son exploitation et d'établir les comptes annuels sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le Conseil d'administration a l'intention de liquider la société ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.



Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Une plus ample description de nos responsabilités relatives à l'audit des comptes annuels est disponible sur le site Internet d'EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/fr-ch/audit-rapport-de-revision>. Cette description fait partie intégrante de notre rapport.

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires



Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

Sur la base de notre audit réalisé en vertu de l'art. 728a, al. 1, ch. 2, CO, nous confirmons que la proposition du conseil d'administration est conforme à la loi suisse et aux statuts, et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis

Ernst & Young SA

Jeanne Boillet
Experte-réviser agréée
(Réviser responsable)

André Schaub
Expert-réviser agréé

Notes

© 2025, Nestlé S.A., Cham et Vevey
(Suisse)

Concept
Nestlé S.A., Group Governance et
Group Accounting and Reporting

Photographie
Matthew Joseph

Prépresse
Images3 S.A. (Suisse)

Production
Neidhart + Schön Print AG (Suisse)

Papier
Ce rapport est imprimé sur du papier
Nautilus SuperWhite 100% recyclé,
certifié par le Forest Stewardship
Council (FSC).

 Imprimé finançant une
contribution au climat
ClimatePartner.com/53232-2410-1001

 **RECYCLÉ**
Papier fait à partir
de matériaux recyclés
FSC® C016003