

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.

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.	<ul style="list-style-type: none"> – 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			Microcaps AG	– Membre du Conseil d'administration
Hanne Jimenez de Mora				– Présidente
			IMD Business School	– Membre du Conseil de surveillance
				– Vice-Présidente
Dick Boer	Shell plc	<ul style="list-style-type: none"> – 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	<ul style="list-style-type: none"> – 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		

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		

	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.

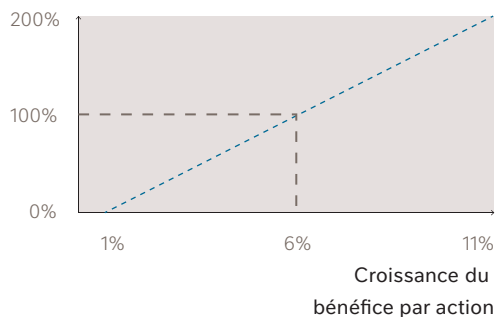
Un «Restricted Stock Unit Plan» (RSUP) s'applique à tous les autres participants.

(*) 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.

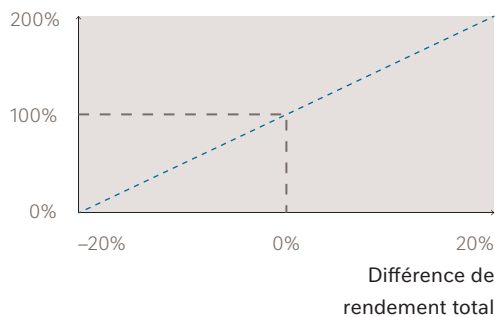
Croissance du bénéfice récurrent par action (à taux de change constant)

Réalisation



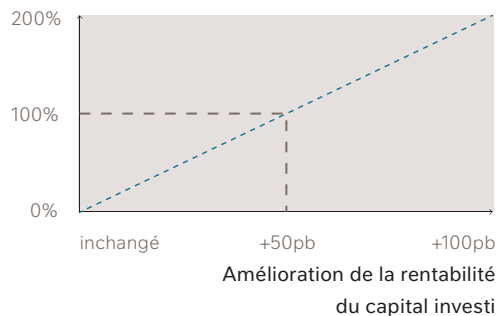
Différence de rendement total pour les actionnaires (entre Nestlé et l’indice de référence)

Réalisation



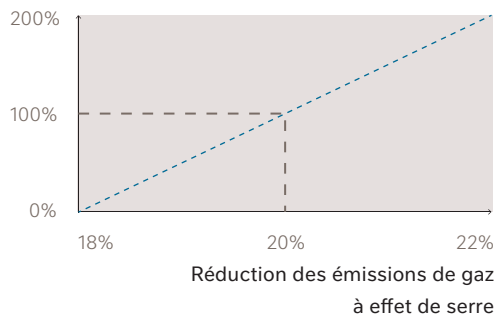
Amélioration de la rentabilité du capital investi

Réalisation



Réduction des émissions de gaz à effet de serre

Réalisation

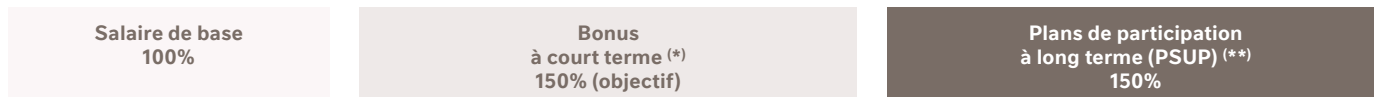


Le niveau de vesting total sera déterminé en appliquant à la fin de la période de vesting une pondération du bénéfice récurrent par action, du rendement total pour les actionnaires, du ROIC et de la réduction des émissions de gaz à effet de serre à hauteur respectivement de 40%, 20%, 20% et 20% de l’attribution 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.

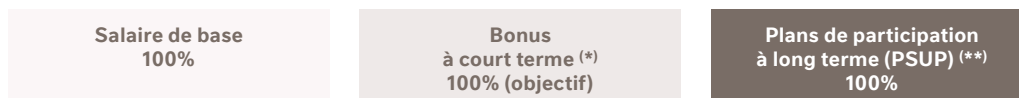
Récapitulatif des éléments de la rémunération de la Direction du Groupe

CEO



(*) 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



(*) 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 États-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 États-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

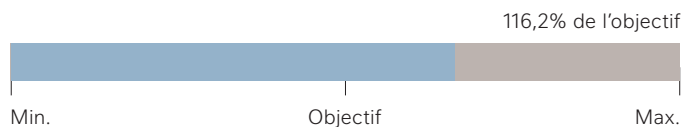
Réalisation des objectifs

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%)

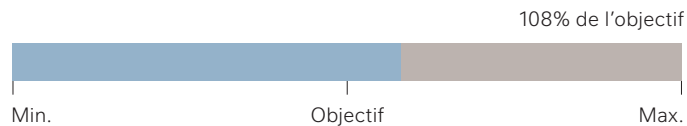


ESG (pondéré à 15%)

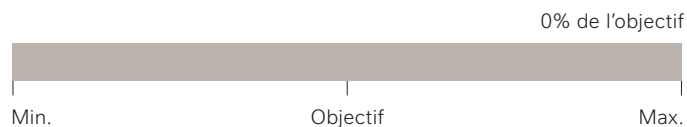


Réalisations des objectifs du plan de participation à long terme 2022–2024

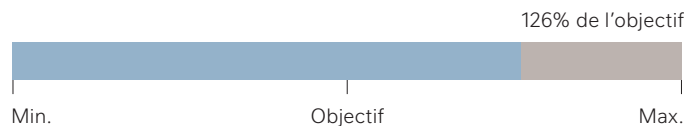
Bénéfice récurrent par action (pondéré à 50%)



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.

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 Worldwide SA	– Membre du Conseil d'administration, Coprésident
Steve Presley				
Rémy Ejel			Cereal Partners Worldwide 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 Worldwide 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				

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 Worldwide 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.



Shape the future
with confidence

- 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-réviser agréée
(Réviser responsable)

André Schaub
Expert-réviser agréé

