



Nestlé

Good food, Good life

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2025

Rapport de rémunération 2025

Statuts de Nestlé S.A.

**Modifiés
par l'Assemblée générale ordinaire
du 16 avril 2025**

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2025

Situation au 31 décembre 2025

3	1. Structure du Groupe et actionariat	25	5. Rémunération, participations et prêts
	1.1 Structure du Groupe		
	1.2 Actionnaires importants	26	6. Droits de participation des actionnaires
	1.3 Participations croisées		6.1 Limitation et représentation des droits de vote
4	2. Structure du capital		6.2 Quorums exigés par les statuts
	2.1 Capital		6.3 Convocation de l'Assemblée générale des actionnaires
	2.2 Capital conditionnel		6.4 Inscription de points à l'ordre du jour
	2.3 Modifications du capital		6.5 Inscriptions au registre des actions
	2.4 Actions et bons de participation		
	2.5 Bons de jouissance		
	2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des nommées	27	7. Prises de contrôle et mesures de défense
	2.7 Obligations convertibles et options		7.1 Obligation de présenter une offre
6	3. Conseil d'administration ⁽¹⁾		7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle
	3.1 Membres du Conseil d'administration		
	3.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions	28	8. Organe de révision
	3.3 Mandats en dehors de Nestlé		8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable
	3.4 Elections et durée des mandats		8.2 Honoraires des réviseurs
	3.5 Organisation interne		8.3 Honoraires supplémentaires
	3.6 Définition des domaines de compétence		8.4 Instruments d'information relatifs à l'organe de révision
	3.7 Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction du Groupe ⁽²⁾	29	9. Politique d'information
20	4. Direction du Groupe ⁽²⁾	30	10. Périodes de clôture
	4.1 Membres de la Direction du Groupe	31	Organisation générale de Nestlé S.A.
	4.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions	33	Rapport de rémunération 2025
	4.3 Mandats en dehors de Nestlé	65	Statuts de Nestlé S.A.
	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 2025 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 2025.

Afin d'éviter la duplication d'informations, il est fait référence, dans certaines sections, à d'autres rapports, à savoir le Rapport annuel 2025, les Rapports financiers 2025 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 2025 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

Veillez vous référer à la présentation sommaire des organes responsables à la page 60 du Rapport annuel 2025.

1.1.1 Présentation de la structure opérationnelle du groupe Nestlé

L'organigramme de la structure opérationnelle de Nestlé S.A. se trouve à la page 31 du présent document. La structure de gestion du Groupe est représentée dans les analyses par segment opérationnel (Note 3 des Comptes consolidés du groupe Nestlé 2025, 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 2025, la capitalisation boursière de Nestlé S.A. s'élevait à CHF 202 536 981 933. Pour plus d'informations, veuillez vous référer à la page 65 du Rapport annuel 2025 et consulter notre site Internet www.nestle.com/investors.

Vous trouverez la liste des sociétés du groupe Nestlé cotées en Bourse à la page 171 des Comptes consolidés 2025 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 171 des Comptes consolidés 2025 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 à cette date, directement ou indirectement, 5,547% du capital-actions de Nestlé S.A., et The Capital Group Companies, Inc. a annoncé le 20 janvier 2025 détenir, à cette date, directement ou indirectement, 3,006% 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 2025.

En 2025, la Société a publié sur la plateforme de publication de SIX Swiss Exchange trois avis d'information relatifs à la détention d'actions de Nestlé S.A. par The Capital Group Companies, Inc. 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, Royaume-Uni, en tant que dépositaire des actions représentées par des American Depositary Receipts, était inscrite au registre des actions comme détentrice de 167 052 768 actions, soit 6,48 actions de la Société au 31 décembre 2025. A la même date, Nortrust Nominees Ltd., Londres, Royaume-Uni, était inscrite au registre des actions en tant que nominee N détentrice de 83 408 454 actions de la Société, ce qui représente 3,24% des actions, et The Bank of New York, Everett, MA, Etats-Unis, était enregistrée en tant que nominee N pour 80 175 938 actions de la Société, représentant 3,11% 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 257 652 000. 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 3,88% du capital-actions actuellement émis), par l'exercice de droits de conversion et/ou d'option octroyés en relation avec l'émission, par Nestlé ou l'une de ses filiales, d'obligations convertibles, d'obligations assorties de droits d'option ou d'autres instruments du marché financier (nouveaux ou déjà émis). Le Conseil d'administration dispose ainsi d'un instrument flexible lui permettant, le cas échéant, de financer les activités de la société par le recours à des obligations convertibles.

Pour la description du cercle des bénéficiaires ainsi que des conditions et modalités de l'émission de capital conditionnel, veuillez vous référer à l'art. 3^{bis} des statuts de Nestlé S.A. (*)

2.3 Modifications du capital

Le capital-actions a été réduit trois fois au cours des trois derniers exercices, à la suite d'un programme de rachat d'actions de CHF 20 milliards lancé le 3 janvier 2022 et achevé le 23 décembre 2024. Les annulations d'actions qui en ont résulté ont été approuvées lors des Assemblées générales 2023, 2024 et 2025.

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.

Le 16 avril 2025, l'Assemblée générale a décidé d'annuler 43 480 000 actions, entraînant une réduction du capital-actions à CHF 257 652 000 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 2025, 2024 et 2023, veuillez consulter l'état des mouvements des capitaux propres consolidés figurant dans les Comptes consolidés du groupe Nestlé 2025, page 85 et 2024, page 85 (www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/financial-statements-2025-fr.pdf).

2.4 Actions et bons de participation

Le capital de Nestlé S.A. est composé uniquement d'actions nominatives. Le nombre d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, entièrement libérées, s'élevait à 2 576 520 000 au 31 décembre 2025.

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

Selon 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). Veuillez vous référer également à 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 2025, 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 2025 ou au site www.nestle.com/investors/corporate-governance.

	Nom	Année de naissance	Formation ^(a)	Parcours professionnel
1	Pablo Isla	1964	Diplôme de droit	Président de Nestlé S.A. Ancien Président et CEO d'Inditex
2	Dick Boer ^{(c)(d)}	1957	Diplôme de gestion d'entreprise	Ancien Président et CEO d'Ahold Delhaize N.V.
3	Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch ^(c)	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
4	Renato Fassbind	1955	Diplôme d'économie, de gestion d'entreprise et de finance et comptabilité	Ancien CFO d'ABB et de Credit Suisse Ancien CEO de Diethelm Keller Group Ancien Vice-Président de Swiss Re Ltd.
5	Patrick Aebischer	1954	Diplôme de médecine et de neurosciences	Président émérite de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)
6	Dinesh Paliwal	1957	Ingénierie, science, commerce international	Ancien Président et CEO de Harman International Ancien Président d'ABB Ltd. Ancien Lead Director, Raytheon Technologies
7	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
8	Chris Leong	1967	Management	Ancienne Vice-Présidente senior de Nokia, WPP Ancienne Vice-Présidente exécutive de Schneider Electric SE
9	Luca Maestri	1963	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise	Ancien CFO de Xerox, Nokia Siemens Networks, General Motors, Apple Inc.
10	Rainer Blair	1964	Science, commerce et fusions et acquisitions	Président et CEO de Danaher Corporation Ancien Président et CEO de MAPEI Amériques Ancien Group Vice President de BASF SE
11	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.

(*) Hanne de Mora est décédée le 26 juin 2025. Le Conseil d'administration tient à lui exprimer sa gratitude pour ses importantes contributions et honorera sa mémoire.

Secteur	Classification	Nationalité	Première élection	Expiration ^(b)
Commerce de détail	Finances/Droit/ FMCG/CEO	Espagne	7 avril 2018	2026
Commerce de détail alimentaire, Numérique	FMCG/CEO/Développement durable ^(e)	Pays-Bas	11 avril 2019	2026
Affaires économiques, Géopolitique et commerce	Affaires gouvernementales/ Diplomatie/ Affaires internationales/ Développement durable ^(e)	Suisse	20 avril 2023	2026
Finance	Gestion financière/CFO	Suisse	16 avril 2015	2026
Science	Scientifique Développement durable ^(e)	Suisse	16 avril 2015	2026
Technologie, Numérique, Finance	Technologie/CEO/ Fusions et acquisitions/ Développement durable ^(e)	Etats-Unis/Inde	11 avril 2019	2026
Agriculture et systèmes alimentaires durables	Politiques publiques/ Développement durable ^(e) / Universités	Zimbabwe	15 avril 2021	2026
Numérique, communication, Commerce de détail, gestion de l'énergie	Marketing de marque/ Expérience consommateur numérique/ Développement durable ^(e)	Malaisie	7 avril 2022	2026
Technologie	Gestion financière/CFO/ Systèmes d'information	Italie/Etats-Unis	7 avril 2022	2026
Produits et services médicaux, industriels et commerciaux	Services liés aux sciences de la vie/ CEO	Etats-Unis	20 avril 2023	2026
Santé, nutrition, matériaux, finance	Nutrition/Gestion financière/CEO/CFO/ Développement durable ^(e)	Suisse/R.-U./ France	18 avril 2024	2026

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 biens de consommation courants (les FMCG), 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.

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

Le président et 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 et 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 (*) (**)

Pablo Isla **Président**

Pablo Isla a succédé à Paul Bulcke aux fonctions de Président de Nestlé S.A. avec effet au 1^{er} octobre 2025.

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.

Pablo Isla est membre du conseil de surveillance de Bertelsmann (Allemagne) et Président de Fonte Films S.L. (Espagne).



Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch **Vice-Présidente**

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 croisées 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., tous en Suisse.



Dick Boer **Vice-Président** **Lead Independent Director**

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. aux Pays-Bas.

Dick Boer siège au conseil d'administration de Shell plc., au Royaume-Uni, depuis 2020. Dick Boer est aussi Président du conseil de surveillance de l'Orchestre Royal Concertgebouw et



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.



(*) 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.

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.

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.

Il est Président de Vandria SA et Vice-Président d'Amazentis SA.

Patrick Aebischer est associé dirigeant de Limani Partners SA.

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 conseil de la National University of Science and Technology (NUST), au Zimbabwe et Coprésidente du prix Curt Berfors Food Planet, en Suède. Elle est également 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).

En 2025, Chris Leong a été nommée Chief Sustainability Officer et est restée membre du comité exécutif de Schneider Electric SE, France, jusqu'en juin 2025.

En juin 2025, elle a rejoint Ecolab Inc. aux Etats-Unis en tant que Vice-Présidente exécutive et Directrice du marketing et de l'innovation.

En 2017, 2018, 2022 et 2024, elle figure au palmarès Forbes des CMO les plus influents au monde, et en 2021 parmi les PRovoke 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 a occupé entre 2014 et 2024 les postes de Senior Vice President et Chief Financial Officer.

En 2025, il a été nommé Vice-Président Corporate Services d'Apple Inc.



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.



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 conseillère auprès du conseil d'administration de FCLTGlobal (Boston, Etats-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

En vertu des 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 2025 (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
Pablo Isla Président	• (Président)	•	• (Président)		
Dick Boer Vice-Président Lead Independent Director	•	• (Président)		•	
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch Vice-Présidente			•		
Renato Fassbind	•				• (Président)
Patrick Aebischer		•		• (Président)	
Dinesh Paliwal		•	•		
Lindiwe M. Sibanda				•	
Chris Leong				•	
Luca Maestri					•
Rainer Blair					•
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.

Comme annoncé, les responsabilités des comités seront réorganisées à compter de l'Assemblée générale annuelle de 2026.

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 Chief Executive Officer (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. 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 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

(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

Conseil d'administration et de la Direction du Groupe. De plus, il propose la rémunération du Président du Conseil et du Chief Executive Officer (CEO), 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, 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 constitué d'un Président, qui est un membre indépendant et non exécutif du Conseil d'administration et d'au moins deux 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. 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 du Chief Executive Officer (CEO) 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 Internal Audit (auditeurs internes du Groupe). Il supervise l'exactitude des rapports financiers et non financiers de la Société. Il examine les rapports de la Société sur la gestion des risques, ainsi que la situation financière, le bilan et la gestion des risques financiers du Groupe.

Les principaux devoirs du Comité de contrôle consistent notamment à :

- examiner et, si nécessaire, remettre en question les actions et les 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;
- superviser l'exactitude des rapports non financiers du Groupe;
- examiner les rapports de la Société sur la gestion des risques;
- examiner le bilan du Groupe et la gestion des risques financiers.

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 et le rapport non financier incombe au Conseil d'administration.

Réunions tenues en 2025	Fréquence	Durée moyenne (heures)
Conseil d'administration de Nestlé S.A.	18 fois	2:35
Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	9 fois	1:42
Comité de rémunération	7 fois	0:52
Comité de nomination	6 fois	0:55
Comité de durabilité	4 fois	2:05
Comité de contrôle	5 fois	2:33

Membres du Conseil d'administration	Participation aux réunions du CA	Membres du Conseil d'administration	Participation aux réunions du CA	Membres du Conseil d'administration	Participation aux réunions du CA
Pablo Isla	18	Patrick Aebischer	18	Luca Maestri	18
Dick Boer	18	Dinesh Paliwal	18	Rainer Blair	16
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch	18	Lindiwe M. Sibanda	17	Geraldine Matchett	15
Renato Fassbind	18	Chris Leong	18		

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 le Chief Executive Officer (CEO)) et des réunions des administrateurs indépendants (sans le Président et le Chief Executive Officer (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 2025, Nestlé Région Grande Chine).

Le taux de présence moyen aux réunions du Conseil a été de 97% en 2025. 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 Chief Executive Officer (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 2025.

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, l'auto-évaluation de 2025 a conduit à une révision du calendrier annuel du Conseil d'administration et à une refonte de la structure des comités afin de renforcer davantage l'engagement du Conseil.

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 Chief Executive Officer (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.

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

- a) la direction suprême de la Société, en particulier la conduite, la gestion et la supervision des affaires de la Société, et la proposition des orientations nécessaires;
- b) la détermination de l'organisation de la Société;
- c) la détermination des principes de contrôle comptable et financier, ainsi que des principes de planification financière;
- d) la nomination et la révocation des Vice-Présidents, des membres des Comités (à l'exception des membres du Comité de rémunération) et de leur Présidence ainsi que des membres de la Direction du Groupe;
- e) la supervision suprême du Président et des membres de la Direction du Groupe, notamment en ce qui concerne leur respect de la loi, des statuts, du Règlement d'organisation et des instructions ponctuelles du Conseil d'administration;
- f) l'établissement du Rapport de gestion, du Rapport de rémunération, du Non-Financial Statement ainsi que la

préparation de l'Assemblée générale et l'exécution des décisions de celle-ci;

- g) la notification du tribunal en cas de surendettement;
- h) l'examen et l'approbation:
 - de la stratégie à long terme et du budget annuel d'investissement du Groupe;
 - des opérations financières majeures;
 - de toute question d'importance en rapport avec la structure générale ou la politique financière, commerciale et industrielle de la Société ou du Groupe;
 - des principes de gouvernance d'entreprise de la Société;
 - de l'examen et de la décision de tout rapport soumis au Conseil d'administration;
 - de l'évaluation annuelle du risque du Groupe; et
 - des propositions de rémunération faites à l'Assemblée générale.

3.6.2. Direction du Groupe

Le Conseil d'administration délègue au Chief Executive Officer (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 Chief Executive Officer (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 Chief Executive Officer (CEO) et d'autres membres de la Direction du Groupe. En préparation à chaque séance du Conseil d'administration, celui-ci reçoit un aperçu de la marche des affaires et des données financières consolidées. En outre, la Direction du Groupe lui fournit régulièrement des

(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

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 Chief Executive Officer (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, dans la région ibérique en 2024 et dans la région Grande Chine en 2025.

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 Chief Executive Officer (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 examine régulièrement la gouvernance d'entreprise de la Société et formule des recommandations à l'intention du Conseil.

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. 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. 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 Chief Executive Officer (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 les 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 (veuillez vous référer au Non-Financial Statement) 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 52 du Rapport annuel 2025.

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 59 et 64 du Rapport annuel 2025.

4. Direction du Groupe

4.1 Membres de la Direction du Groupe

Nom	Année de naissance	Nationalité	Formation/fonction actuelle
Philipp Navratil	1976	Suisse/ Autriche	Diplôme de gestion d'entreprise CEO
Anna Manz	1973	Royaume-Uni	Diplôme de chimie et de comptabilité DG et CFO
Remy Ejel	1969	France/Liban	Diplôme de marketing et arts DG et CEO: Zone AOA
Guillaume Le Cunff	1970	France	Diplôme de gestion d'entreprise DG et CEO: Zone Europe
Jeffrey Hamilton	1966	Etats-Unis	Diplôme de gestion d'entreprise, psychologie DG et CEO: Zone AMS
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
Leanne Geale	1965	Canada	Diplôme de droit DG: Group General Counsel
Stephanie Pullings Hart	1972	Etats-Unis	Diplôme de génie chimique et de gestion d'entreprise DG: Chief Operations Officer
David Rennie	1966	Royaume-Uni	Diplôme d'histoire et de politique DG: Unités d'affaires stratégiques, Marketing et Ventes
Anna Mohl	1968	Etats-Unis	Diplôme d'histoire et de gestion d'entreprise DG et CEO: Nestlé Health Science
Sanjay Bahadur	1959	Suisse/Inde	Diplôme d'économie et de sciences de gestion DG: Group Strategy and Business Development
Anna Lenz	1979	Suisse/ Allemagne	Diplôme de mathématiques et de gestion d'entreprise DG: Ressources humaines du Groupe
Alfonso Gonzalez Loesch	1968	Mexique/ Etats-Unis	Diplôme de gestion d'entreprise DG et CEO: Nestlé Nespresso S.A.

DG: Directeur général; CEO: Chief Executive Officer; CFO: Chief Financial Officer

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

Pour les modifications apportées à la Direction du Groupe à compter du 1^{er} janvier 2026, veuillez vous reporter à la page 56 du Rapport de rémunération 2025.

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

Philipp Navratil

Philipp Navratil a débuté sa carrière chez Nestlé en 2001 en tant qu'auditeur international. Après avoir occupé divers postes commerciaux en Amérique centrale, il a été nommé Directeur national de Nestlé Honduras en 2009.

En 2013, il a pris la direction de l'activité Café et boissons au Mexique. En 2020, Philipp Navratil est nommé Vice-Président senior et Chef de l'unité d'affaires stratégiques «Café» de Nestlé, avant de devenir CEO de Nestlé Nespresso S.A. en 2024.

En 2025, il entre à la Direction de Nestlé S.A. en tant que Directeur général et CEO de Nestlé Nespresso S.A.

Philipp Navratil est ensuite nommé Chief Executive Officer (CEO) du groupe Nestlé, avec effet au 1^{er} septembre 2025.

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

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



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, Remy 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.



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 comité directeur de Vaud Promotion, en Suisse.



(*) Les mandats et fonctions sont énumérés dans l'ordre suivant: (1) mandats dans des sociétés cotées, (2) mandats dans des sociétés non cotées, (3) mandats détenus à la demande de Nestlé ou de sociétés qu'elle contrôle, (4) mandats détenus dans des associations, des organisations caritatives, des fondations, des trusts et des fondations de prévoyance pour les employés.

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

Jeffrey (Jeff) Hamilton

Jeff Hamilton débute sa carrière chez Purina aux Etats-Unis en tant que représentant commercial en 1991. Au fil des ans, il occupe divers postes de direction, menant une carrière internationale dans trois zones.



Jeff Hamilton a été auparavant Président et CEO de Nestlé Canada, Président de la division Produits alimentaires de Nestlé aux Etats-Unis et Vice-Président du marketing de Nestlé Purina Asie, Océanie et Afrique.

Depuis 2021, il est CEO de Purina PetCare Zone Europe, au siège européen de Purina en Suisse.

Avec effet en juillet 2025, Jeff Hamilton est nommé Directeur général de Nestlé S.A., et CEO Zone AMS.

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 R&D Center for Food. De 2003 à 2010, il occupe des postes à responsabilité croissante dans la R&D.

En 2010, il devient responsable de R&D 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. 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 l'Académie suisse des sciences techniques SATW.

Stefan Palzer siège également au conseil de surveillance de la société pharmaceutique et de sciences de la vie Merck KGaA (Allemagne).

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, Vice-Présidente du Directoire du CEELI Institute, o.p.s, Prague (République tchèque) et trésorière de la Chambre de commerce américano-suisse.

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 à la Direction du Groupe 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 2025, il est nommé Directeur général, Unités d'affaires stratégiques, Marketing et Ventes.

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 Etats-Unis, puis de devenir CEO pour les Etats-Unis en 2018. Anna Mohl était 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 Etats-Unis.

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

Sanjay Bahadur

Sanjay Bahadur rejoint Nestlé en 1982 en tant qu'apprenti en management en Inde, avant d'être promu analyste financier et comptable de gestion.

En 1991, il rejoint Nestlé en Suisse en tant que contrôleur des opérations.

De 1994 à 2008, il assure les fonctions de Chief Financial Officer à Hong Kong, en Turquie et pour la Région 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. Sanjay Bahadur est nommé Directeur général, «Group Strategy and Business Development», avec effet en janvier 2025.

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).

Anna Lenz

Anna Lenz rejoint Nestlé en 2004, au sein de la division Audit au siège de Vevey, en Suisse. Après avoir occupé divers postes dans les domaines de la finance et de la génération de demande chez Nestlé UK&I et Nestlé Nespresso Italie, et participé au redressement de Nestlé Nespresso Portugal, elle rejoint la direction mondiale de Nestlé Nespresso en 2020 en tant que Chief Executive Officer (CEO) pour l'Europe et est nommée au Conseil d'administration mondial de Nespresso. En 2022, elle devient CEO de Nestlé Portugal.

En 2022, elle devient CEO de Nestlé Portugal.



Avec effet en janvier 2025, Anna Lenz est nommée à la Direction du Groupe de Nestlé S.A. en tant que Directrice générale et Responsable Ressources humaines du Groupe.

Alfonso Gonzalez Loeschen

Alfonso Gonzalez Loeschen débute sa carrière chez Nestlé Mexique en 1992 en tant que Directeur adjoint du marketing. Il occupe divers postes de direction dans plusieurs régions et opérations commerciales au sein de Nestlé, notamment au Mexique, à Porto Rico et aux Etats-Unis. Il a notamment occupé les postes de Vice-Président du marketing pour la division Boissons de Nestlé USA, de Directeur général de Nestlé Puerto Rico et de Directeur du marketing chez Nespresso.

Depuis janvier 2020, Alfonso Gonzalez Loeschen est CEO de Nespresso North America, en charge de la supervision des activités aux Etats-Unis, au Canada et au Mexique.

Avec effet au 1^{er} novembre 2025, Alfonso Gonzalez Loeschen est nommé à la Direction du Groupe de Nestlé S.A. en tant que Directeur général et CEO de Nestlé Nespresso S.A.



4.3 Mandats en dehors de Nestlé

En vertu des 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 2025 (voir pages 42 et 59).

4.4 Contrats de management

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

Rémunération, participations et prêts

5. Rémunération, participations et prêts

Veillez vous reporter au Rapport de rémunération 2025,
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 de l'art. 5 al. 9 et de l'art. 11 al. 4 des statuts, le Conseil d'administration a accordé à UBS SA en tant que dépositaire, le droit d'exercer le droit de vote pour plus de 5% du capital-actions selon les instructions spécifiques fournies par ses 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 des actionnaires. 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 1/3% des droits de vote pour présenter une offre publique d'achat sont applicables.

7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas de tels accords.

Organe de révision

8. Organe de révision

8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable

Ernst & Young SA, Lausanne (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 2025, EY a été nommée organe de révision de Nestlé S.A. pour les Comptes consolidés du groupe Nestlé pour l'exercice 2025.

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 réviseuse responsable, les Comptes annuels de Nestlé S.A. et les Comptes consolidés du groupe Nestlé. Un nouveau réviseur responsable est désigné au plus tard 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 2025 s'élève à CHF 40,2 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 8,5 millions, dont CHF 5,4 millions pour les prestations de services fiscaux, CHF 1,5 million pour le conseil en informatique, CHF 0,4 million pour des travaux liés à l'ESG sans rapport avec l'audit et CHF 1,2 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 2025, 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 révision 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 principalement une assistance en matière de ventes et de carve-out (détournage) sur les cessions et 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 Report, qui comprend des rapports sur les questions non financières, conformément au Code des obligations suisse. 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 2025 et des nouveautés sur les marques et l'innovation. Un calendrier du Groupe avec des dates importantes figure à la page 65 du Rapport annuel 2025 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.

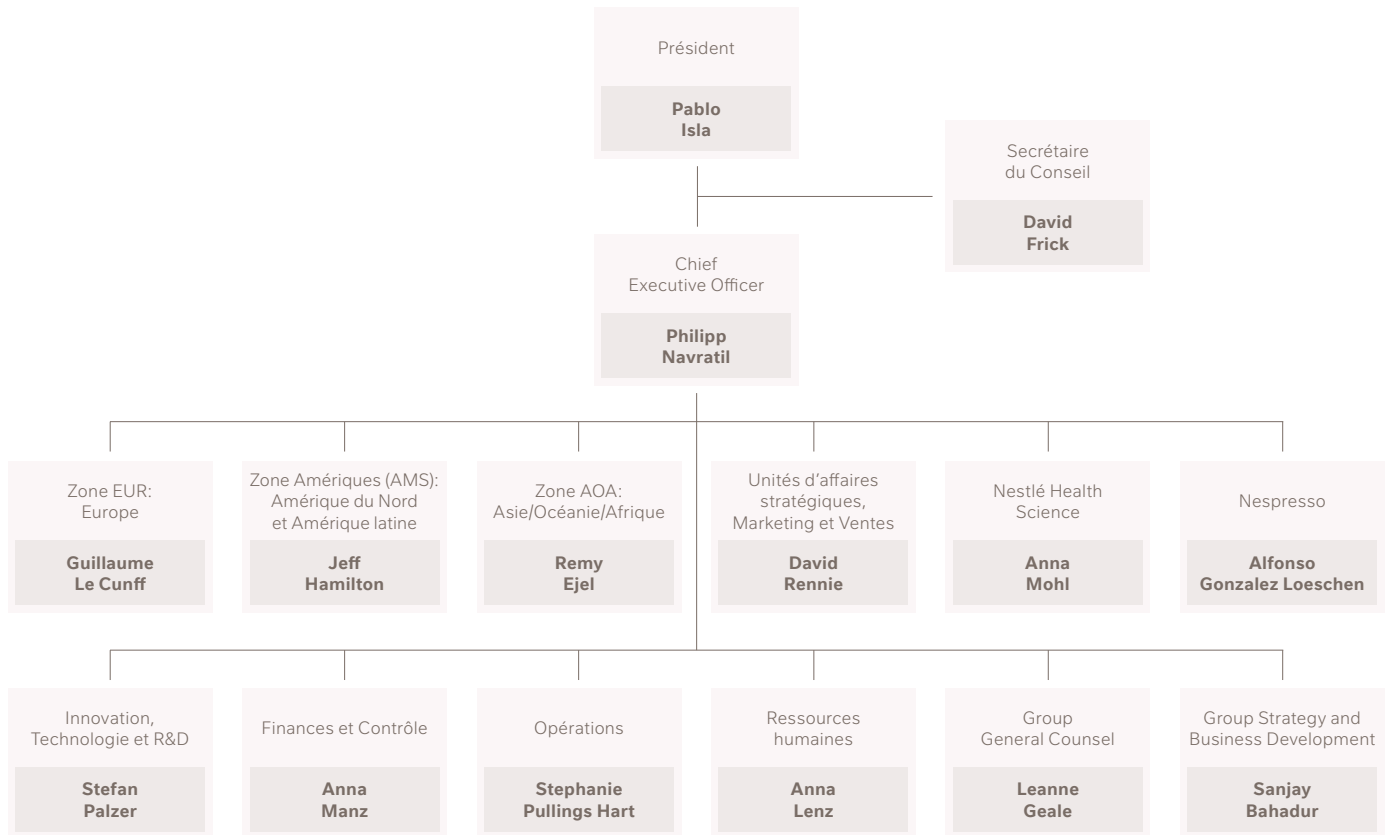
Organisation générale de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2025

Direction du Groupe

Philipp Navratil
 Anna Manz
 Remy Ejel
 Guillaume Le Cunff
 Jeff Hamilton
 Stefan Palzer

Leanne Geale
 Stephanie Pullings Hart
 David Rennie
 Anna Mohl
 Sanjay Bahadur
 Anna Lenz
 Alfonso Gonzalez Loeschen



Rapport de rémunération 2025

Rapport de rémunération 2025

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 2026.

Lors de l'Assemblée générale 2025, 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 2025, nous avons renforcé la communication sur la réalisation des objectifs dans le cadre de notre bonus à court terme.

Pour 2026, nous appliquerons les changements suivants:

- Pour tous les plans de participation à long terme, les droits seront désormais acquis à la fin de la période de vesting prévue et non plus de manière anticipée. Vesting au prorata pour nos plans de participation à long terme en cas de départ à la retraite. Les deux changements sont effectués afin de s'aligner sur les pratiques du marché.
- Dans le cadre du bonus à court terme de la Direction du Groupe, les objectifs fonctionnels seront remplacés par des objectifs du Groupe afin d'aligner davantage les fonctions sur la performance commerciale.

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 2025, 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 2025, 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 13 du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2025.

(*) 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 des obligations suisse. 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 2025 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, Holcim, Swiss Re et Zurich Insurance.

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 2025

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

Les rémunérations et indemnités forfaitaires mentionnées plus haut couvrent la période entre l'Assemblée générale 2025 et l'Assemblée générale 2026. 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.

Montant de la rémunération 2025

Lors de l'Assemblée générale du 16 avril 2025, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 10 millions pour le Conseil d'administration, pour la période entre l'Assemblée générale 2025 et l'Assemblée générale 2026. Le montant global effectif de la rémunération pour cette période, cotisations de sécurité sociale comprises, s'est élevé à CHF 8 814 655.

Résumé de la rémunération 2025**

	Espèces en CHF (a)	Valeur marché des actions en CHF (b)	Total espèces & actions	Cotisations de sécurité sociale & honoraires additionnels (c)	Rémunération totale
Pablo Isla, Président (1)	168 009	2 050 055	2 218 064	31 884	2 249 948
Paul Bulcke, Président (2)	—	1 611 050	1 611 050	13 919	1 624 969
Dick Boer, Vice-Président, Lead Independent Director	365 000	350 000	715 000	—	715 000
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, Vice-Présidente	190 000	175 000	365 000	17 831	382 831
Renato Fassbind	330 000	315 000	645 000	30 160	675 160
Dinesh Paliwal	225 000	210 000	435 000	19 806	454 806
Hanne Jimenez de Mora † (3)	124 299	—	124 299	6 485	130 784
Lindiwe M. Sibanda	190 000	175 000	365 000	43 886	408 886
Patrick Aebischer	190 000	175 000	365 000	42 695	407 695
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
Geraldine Matchett	205 000	190 000	395 000	26 069	421 069
Total pour 2025	2 587 308	5 806 105	8 393 413	292 351	8 685 764

** 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 2025 et 75% en avril 2026). Les actions Nestlé S.A., équivalant 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 2026. Les actions, résultant de cette attribution seront déclarées dans le rapport de rémunération 2026. En 2025, 72 819 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 128 891 en 2025. Pour plus de détails sur les honoraires additionnels, se référer à la page 41. Pour deux membres du Conseil d'administration qui sont indépendants, la Société verse des cotisations à une caisse de prévoyance externe (pour un montant total de CHF 7348).

(1) A compter du 1er octobre 2025, succédant à Paul Bulcke.

(2) Jusqu'au 30 septembre 2025

(3) Décédée le 26 juin 2025.

(*) 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 des obligations suisse.

Audité (A) **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.

Pablo Isla, 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. La rémunération inclut toutes les sommes reçues en relation avec ces activités. La rémunération communiquée ci-dessous pour 2024 concerne l'ancien Président Paul Bulcke.

	2025		2024
	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Rémunération en espèces	168 009		—
Actions bloquées (valeur de marché) ^(a)	2 050 055	37 298	3 500 000
Rémunération en espèces et actions	2 218 064		3 500 000
Cotisations de sécurité sociale ^(b)	31 884		29 400
Rémunération totale	2 249 948		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 2026. Ces actions seront évaluées au cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende 2026. Le nombre réel d'actions livrées sera publié dans le rapport de rémunération 2026.

(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 70 655 en 2025 (CHF 127 216 en 2024). Le montant comprend les contributions que la Société verse à une caisse de pension suisse externe pour un total de CHF 1644 en 2025..

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

	2025		2024
	Nombre d'actions détenues ^(a)	Nombre d'actions détenues ^(a)	Nombre d'actions détenues ^(a)
Pablo Isla, Président	19 373		15 334
Dick Boer, Vice-Président, Lead Independent Director	14 430		10 391
Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, Vice-Présidente	35 343		8 231
Renato Fassbind	65 718		62 083
Patrick Aebischer	20 931		18 911
Dinesh Paliwal	11 033		8 609
Lindiwe M. Sibanda	6 823		4 803
Chris Leong	5 412		3 392
Luca Maestri	5 876		3 683
Rainer Blair	3 908		1 645
Geraldine Matchett	2 193		—
Membres ayant quitté le Conseil d'administration au cours de l'année	—		1 558 430
Total au 31 décembre	191 040		1 695 512

(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 en cours 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

Il n'existe aucun prêt non remboursé accordé à d'anciens membres du Conseil d'administration. Pour la rémunération, veuillez vous référer à la page 58 «Rémunération et prêts accordés aux anciens membres de la Direction du Groupe».

Rémunération ou prêts accordés à des personnes proches des membres du Conseil d'administration

En 2025, 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 2025

Au 31 décembre 2025, 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
Pablo Isla			Bertelsmann SE & Co. KGaA.	– Membre du Conseil d'administration
			Fonte Films S.L.	– Président
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
			Het Concertgebouw N.V.	– Membre du Conseil de surveillance, Président
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
Renato Fassbind 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
			Limani Partners SA	– Associé directeur
			EPFL	– Professeur honoraire

	Mandats dans des sociétés cotées	Fonction	Mandats dans des sociétés non cotées	Fonction
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 extraordinaire
			Linds Agriculture Services Pvt Ltd.	– Directrice générale
Chris Leong	Ecolab Inc.	– Directrice marketing et de l’innovation		
Luca Maestri	Apple Inc.	– Vice-président, Services généraux		
Rainer Blair	Danaher Corporation	– Président & Directeur général – Membre du Conseil d’administration – Membre du Comité exécutif – Comité des sciences et des technologies, membre		
Geraldine Matchett	ABB Ltd.	– Membre du Conseil d’administration		
	Swiss Re Ltd.	– Membre du Conseil d’administration – Comité de gouvernance, de nomination et de durabilité, membre – Comité des risques, membre		

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
			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 – 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		

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 2025, 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 2025

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

En 2025, les objectifs suivants ont été appliqués:

- CEO: 150%;
- Directeur général: 100%;
- Directeur général adjoint: 80%.

En ce qui concerne l'objectif du CEO 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'Activité, 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% 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 2026.

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 2025: 50% pour la croissance organique et 30% pour la rentabilité (marge opérationnelle courante récurrente), 10% pour les gains de parts de marché et 10% pour l'optimisation des coûts structurels.

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 la gestion des flux de trésorerie, 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 2025, ils concernent une alimentation abordable enrichie en micronutriments, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la réduction des plastiques vierges, les pratiques agricoles régénératrices 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'élevaient 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 2025

En 2025, 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 2025 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 (par rapport au niveau de référence de 2018).

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.

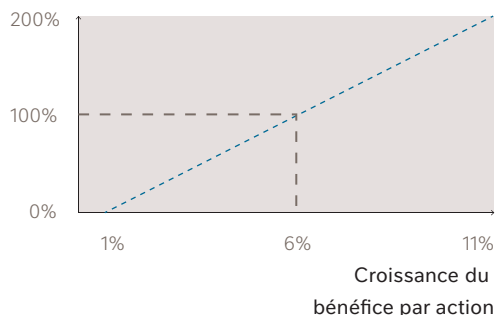
Le PSUP couvre la Direction du Groupe, les Directeurs et certains Directeurs adjoints et Sous-directeurs. Un «Restricted Stock Unit Plan» (RSUP) s'applique à tous les autres participants.

(*) 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 2025 dans le cadre du PSUP.

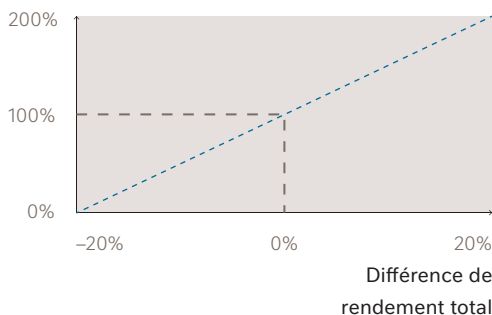
Croissance du bénéfice récurrent par action (à taux de change constant)

Réalisation



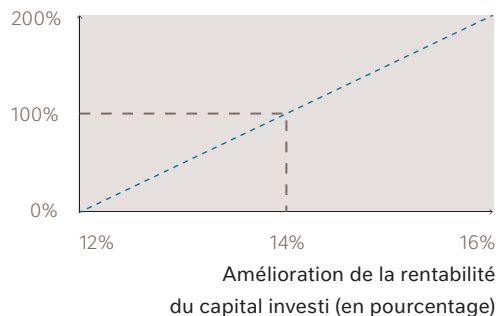
Différence de rendement total pour les actionnaires (entre Nestlé et l’indice de référence)

Réalisation



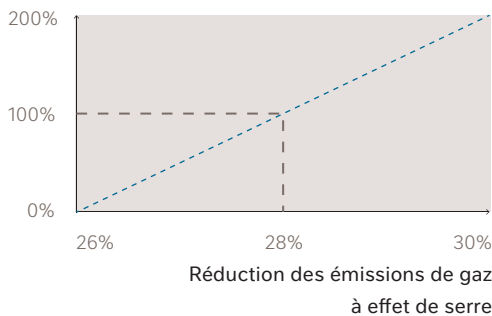
Rentabilité du capital investi (en pourcentage)

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

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 ^(a)

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.

5. Indemnités diverses ^(b)

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 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». La Directrice financière bénéficie d'une aide fiscale et d'une aide au déménagement pour son transfert en Suisse.

(a) L'ancien responsable de la Zone Amériques avait également participé 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 des PSU indiqués ci-avant. Leur période de vesting est de trois ans et elles sont réglées en espèces après le troisième anniversaire de la date de leur octroi.

(b) L'ancien responsable de la Zone Amériques avait reçu des primes d'assurance-maladie payées par la Société, une indemnité de planification financière, une indemnité de logement et 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 et du responsable de Nestlé Health Science.

Le Chef des Opérations et le responsable de Nestlé Health Science sont 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, mais aucune nouvelle attribution n'a lieu après la notification de licenciement. 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 la confiscation ou restitution prévue par la législation suisse et si la rémunération versée ou accordée est rejetée par l'Assemblée générale de Nestlé S.A. lors d'un vote final.

(*) L'ancien responsable de la Zone Amériques était également affilié au régime de pension local.

(**) Sociétés comprises: ABB, Air Liquide, Airbus, Anheuser-Busch, ASML Holding, AstraZeneca, BASF, BP, British American Tobacco, Cie Financiere Richemont, Deutsche Telekom, Diageo, Enel, EssilorLuxottica, Glencore, GSK, Hermès International, Iberdrola, L'Oréal, LVMH, Mercedes-Benz Group, National Grid, Novartis, Novo Nordisk, Prosus, Relx, Rio Tinto, Roche, Safran, Sanofi, SAP, Schneider Electric, Shell, Siemens, TotalEnergies, Unilever et Vinci.

Rémunérations accordées en 2025 aux membres de la Direction du Groupe

Lors de l'Assemblée générale du 18 avril 2024, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 80 millions pour 2025. La rémunération globale versée aux membres de la Direction du Groupe en 2025, y compris les contributions pour futures prestations de retraite et l'intégralité des cotisations de sécurité sociale, a été de CHF 50 700 742.

Veillez consulter les explications fournies à la page 58.

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

	2025	2024
Salaire de base annuel	14 061 919	17 833 333
Bonus à court terme (espèces)	11 731 444	15 155 708
Bonus à court terme (valeur de marché de l'action Nestlé S.A.) ^(a)	2 019 030	1 901 376
«Performance Share Units» (valeur de marché) ^(b)	14 341 118	20 406 777
Indemnités diverses	2 051 536	2 576 594
Total	44 205 047	57 873 788
% fixe/variable	36,5 - 63,5	35,3 - 64,7
Contributions employeur pour futures prestations de retraite		
(dans le cadre de la politique en matière de prestations de retraite de Nestlé décrite ci-dessus)	3 859 193	4 978 127
Cotisations de sécurité sociale ^(c)	380 520	421 400
Honoraires et rémunération additionnels de la Direction du Groupe	559 953	11 092 353
Total y compris les éléments ci-dessus	49 004 713	74 365 668

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

	2025	2024
Nombre d'actions Nestlé S.A. ^(d) attribuées	27 605	24 923
Nombre de «Performance Share Units» attribuées dans le cadre du PSUP	177 221	218 855

(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 2026.

(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. Les 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 1 696 029 en 2025 et de CHF 2 671 913 en 2024.

(d) ou American Depositary Receipts (2024)

Explications

- Au 31 décembre 2025, la Direction du Groupe était composée de 13 membres.
- Philipp Navratil a été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1^{er} janvier 2025. Il a été nommé CEO à compter du 1^{er} septembre 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 été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1^{er} avril 2025.
- Bernard Meunier a quitté la Direction du Groupe le 1^{er} avril 2025.
- Steve Presley a quitté la Direction du Groupe le 1^{er} mai 2025.
- Jeff Hamilton a été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1^{er} juillet 2025.
- Laurent Freixe a quitté la Direction du Groupe le 1^{er} septembre 2025.
- Alfonso Gonzalez Loeschen a été nommé membre de la Direction du Groupe avec effet au 1^{er} novembre 2025.
- Pour les indemnités diverses, voir la section 5 ci-dessus.
- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2025 sont communiquées à la valeur de marché, soit CHF 84.53 (*) pour l'attribution de mars et CHF 71.77 pour l'attribution d'octobre.
- Les valeurs figurant dans le tableau ci-dessus s'écartent, dans une certaine mesure, des rémunérations indiquées à la Note 18.1 des Comptes consolidés 2025 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 103,6% en 2025, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe et des objectifs individuels applicables (2024: 89,1%).
- Le vesting en février 2026 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2023 résulte en un versement de 79% de l'attribution initiale des PSU (le vesting en 2025 des PSU attribuées en 2022 a résulté en un versement de 79% de l'attribution initiale).

(*) USD 83.23 pour le plan US à long terme

Réalisation des objectifs

Réalisation des objectifs du Groupe et des objectifs ESG pour 2025 (réalisation liée au bonus à court terme de l'Administrateur délégué)

Objectifs financiers (pondérés à 85%)



ESG (pondéré à 15%) – réalisation totale : 130,5%

Par IPC

% de réduction nette des émissions de GES par rapport au niveau de référence de 2018



% de réduction des plastiques vierges par rapport au niveau de référence de 2018



% d'ingrédients clés provenant d'agriculteurs qui ont adopté des pratiques agricoles régénératrices



Alimentation abordable enrichie en micronutriments



% de postes de direction occupés par des femmes

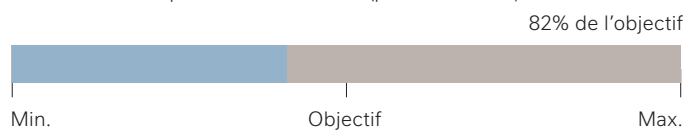


Réalisations des objectifs du plan de participation à long terme 2023–2025

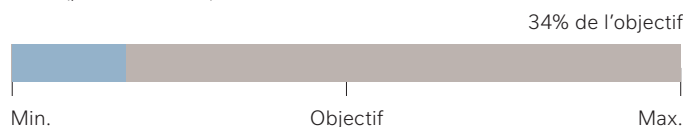
Bénéfice récurrent par action (pondéré à 40%)



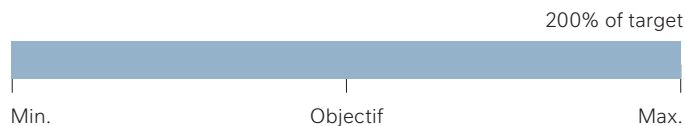
Rendement total pour les actionnaires (pondéré à 20%)



ROIC (pondéré à 20%)



Emissions nettes de GES (pondéré à 20%)



Evénements postérieurs à la clôture

- Sanjay Bahadur a quitté la Direction du Groupe le 31 janvier 2026.

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

En 2025, la rémunération totale la plus élevée pour un membre du conseil d'administration a été techniquement accordée à Steve Presley, CEO Zone AMS jusqu'en avril 2025 (**). Il a reçu un montant total de CHF 7 334 675. Par souci de transparence, la rémunération de Philipp Navratil, membre de la Direction du Groupe depuis le 1^{er} janvier 2025 et CEO depuis le 1^{er} septembre 2025, est présentée ci-dessous. Les montants ci-dessous sont compris dans la rémunération de la Direction du Groupe indiquée ci-dessus. La rémunération indiquée ci-dessous pour 2024 concerne l'ancien Administrateur délégué Mark Schneider (***) .

	2025		2024	
	Nombre	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Salaire de base annuel ^(a)		1 200 000		2 400 000
Bonus à court terme (espèces)		847 333		2 779 200
Bonus à court terme (valeur de marché de l'action Nestlé S.A.) ^(b)		847 400		—
«Performance Share Units» (valeur de marché) ^(c)	19 683	1 533 422	38 681	3 600 041
Indemnités diverses		109 699		68 900
Total		4 537 854		8 848 141
% fixe/variable		28,9 - 71,1		27,9 - 72,1
Contributions employeur pour futures prestations de retraite		236 437		748 775
Cotisations de sécurité sociale ^(d)		30 240		29 400
Total y compris les éléments ci-dessus		4 804 531		9 626 316

(a) Le salaire de base du nouveau CEO a été fixé à CHF 2 000 000 sur une base annualisée.

(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 2026.

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

(d) 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 198 204 en 2025 et de CHF 425 265 en 2024.

Explications

- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2025 sont communiquées à la valeur de marché, soit CHF 84.53 pour l'attribution de mars et CHF 71.77 pour l'attribution d'octobre.
- Veuillez également consulter les explications fournies à la page 54.

(*) 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.

(**) Ce montant comprend CHF 976 086 pour le salaire de base annuel, 1 306 450 pour le bonus à court terme, CHF 3 081 250 pour le plan de participation à long terme et CHF 1 970 888 pour d'autres indemnités diverses, cotisations de sécurité sociale et contribution employeur pour futures prestations de retraite.

(***) L'ancien Administrateur délégué Laurent Freixe n'a reçu aucune indemnité de départ outre que son salaire de base au prorata jusqu'au 1^{er} septembre 2025. Veuillez consulter les explications fournies à la page 58.

Niveaux des versements effectifs

- Le bonus à court terme du CEO s’est élevé à 99,5% en 2025, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe et des objectifs ESG (2024: 77,2%).
- Le vesting en février 2026 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l’exercice 2023 résulte en un versement de 79% de l’attribution initiale des PSU (le vesting en 2025 des PSU attribuées en 2022 a résulté en un versement de 79% de l’attribution initiale).

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

	2025	2024
	Nombre d’actions détenues ^(a)	Nombre d’actions détenues ^(a)
Philipp Navratil, CEO	2 429	—
Stefan Palzer	32 811	31 397
Leanne Geale	35 842	31 178
Remy Ejel	19 877	13 214
Stephanie Pullings Hart	—	—
David Rennie	35 203	29 540
Anna Mohl	1 500	800
Anna Manz	46 658	44 297
Guillaume Le Cunff	9 206	6 768
Sanjay Bahadur	104 131	99 467
Anna Lenz	3 059	—
Jeff Hamilton	—	—
Alfonso Gonzalez Loesch	5 798	—
Membres ayant quitté le Conseil d’administration au cours de l’année	—	160 171
Total au 31 décembre	296 514	416 832

(a) Comprendant 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 2025, 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 2025, 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 7890 unités en 2025, au prix de CHF 70.97 par unité (période de vesting de trois ans, valeur plafonnée à deux fois le prix de l'unité lors de l'attribution).

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

En 2025, trois anciens membres de la Direction du Groupe ont reçu une rémunération pendant leur période de licenciement et/ou de non-concurrence pour un montant total de CHF 7 592 381, conformément aux termes de leur contrat. Ce montant comprend CHF 2 894 666 pour le salaire de base, CHF 3 066 666 pour le bonus à court terme et CHF 1 230 969 pour les contributions de la Société aux futures prestations de retraite et de sécurité sociale et à d'autres prestations. Un membre a reçu des plans de participation à long terme en relation avec ses services continus à la Société pour un montant de CHF 400 080.

Au 31 décembre 2025, 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 2025, 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 2025

Au 31 décembre 2025, 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
Philipp Navratil			Cereal Partners Worldwide SA	– Membre du Conseil d'administration
Anna Manz	AstraZeneca Plc	– Membre du Conseil d'administration – Comité d'audit, membre		
Remy Ejel			Cereal Partners Worldwide SA	– Membre du Conseil d'administration
Guillaume Le Cunff			Cereal Partners Worldwide SA Lactalis Nestlé Produits S.A.S.	– Membre du Conseil d'administration – Membre du Conseil d'administration
Jeff Hamilton			Cereal Partners Worldwide SA	– Membre du Conseil d'administration
Stefan Palzer	Merck KGaA	– Membre du Conseil d'administration		
Leanne Geale	Holcim Ltd.	– Membre du Conseil d'administration, – Comité de la santé, de la sécurité et du développement durable, membre – Comité de nomination, de rémunération et de gouvernance, membre		
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
Sanjay Bahadur			Froneri Lux Topco Sàrl European Pizza Group Topco Sàrl	– Membre du Conseil d'administration – Membre du Conseil d'administration
Anna Lenz				
Alfonso Gonzalez Loeschen				

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				
Remy 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				

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

Lausanne, le 18 février 2026

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 2025. 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

Statuts de Nestlé S.A.

Modifiés
par l'Assemblée générale ordinaire
du 16 avril 2025

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 257 652 000 (deux cent cinquante-sept millions six cent cinquante-deux mille) divisé en 257652000 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;
- 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'élevont 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 16 avril 2025