



Nestlé

Good food, Good life



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

**Assemblée générale ordinaire de Nestlé S.A.
du 16 avril 2026**

Table des matières

Aperçu	3
I. Gouvernance	4
II. Approbations lors de l'Assemblée générale ordinaire 2025	4
III. Propositions soumises à l'Assemblée générale ordinaire 2026	5
1. Rémunération du Conseil d'administration (point 5.1 de l'ordre du jour)	5
2. Rémunération de la Direction du Groupe (point 5.2 de l'ordre du jour)	8

Aperçu

Le présent rapport a pour objectif d'informer les actionnaires de Nestlé S.A. sur les montants de rémunération maximale proposés pour le Conseil d'administration et la Direction du Groupe, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 avril 2026.

I. Gouvernance

En vertu des statuts, le Conseil d'administration soumettra à la prochaine Assemblée générale ordinaire séparément ses propositions de rémunération maximale pour ses membres, pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2026 à l'Assemblée générale ordinaire 2027 (point 5.1 de l'ordre du jour), et pour la Direction du Groupe pour l'exercice 2027 (point 5.2 de l'ordre du jour). Le présent rapport décrit les propositions correspondantes du Conseil d'administration.

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

II. Approbations lors de l'Assemblée générale ordinaire 2025

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 avril 2025, les actionnaires ont approuvé, à de fortes majorités, une rémunération maximale de CHF 10 millions pour le Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2025 à l'Assemblée générale ordinaire 2026, et une rémunération maximale de CHF 70 millions pour la Direction du Groupe pour l'exercice 2026.

Pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2025 à l'Assemblée générale ordinaire 2026, la rémunération effective du Conseil d'administration s'est élevée à CHF 8,8 millions, soit en deçà du montant maximal approuvé de CHF 10 millions. Le versement effectif de la rémunération pour la Direction du Groupe s'est établi à CHF 50,7 millions pour l'exercice 2025, en deçà du montant maximal approuvé de CHF 80 millions.

En outre, les actionnaires ont approuvé à une forte majorité le Rapport de rémunération 2024 dans le cadre d'un vote consultatif séparé.

III. Propositions soumises à l'Assemblée générale ordinaire 2026

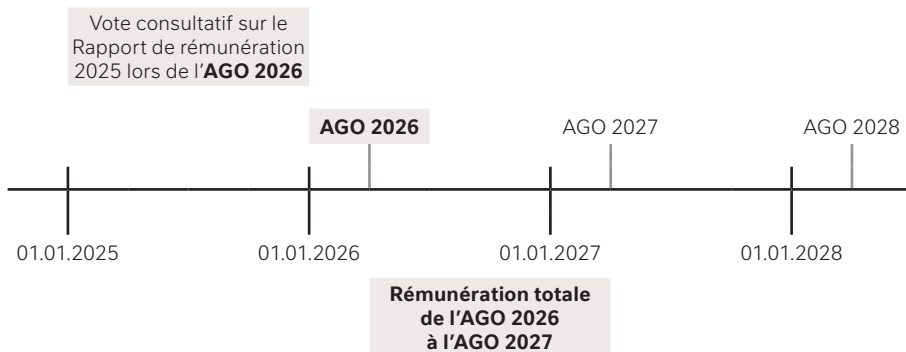
1. Rémunération du Conseil d'administration (point 5.1 de l'ordre du jour)

Proposition

Approbation, de manière prospective, pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2026 à l'Assemblée générale ordinaire 2027, d'une **rémunération totale pour les 13 membres non-exécutifs du Conseil d'administration** (y compris le Président) de **CHF 10,0 millions**, dont environ CHF 4,7 millions en espèces, CHF 4,7 millions en actions Nestlé S.A. (bloquées pendant 3 ans) et CHF 0,6 million au titre de cotisations de sécurité sociale et autres honoraires

Explication

Calendrier:



La rémunération des membres du Conseil d'administration est fixée de manière à attirer et à retenir des personnes hautement qualifiées pour siéger au Conseil d'administration. Le niveau de rémunération reflète le temps et les efforts nécessaires aux membres pour exercer leurs responsabilités au sein du Conseil d'administration et de ses Comités. La structure de la rémunération (espèces et actions bloquées de Nestlé S.A.) est conçue de telle sorte que le Conseil privilégie la performance et la réussite de la Société sur le long terme.

A l'exception du Président, 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 montants sont inchangés depuis 2006. Le Lead Independent Director perçoit une rémunération supplémentaire de CHF 150 000 et chaque Vice-Président une rémunération supplémentaire de CHF 100 000.

Les membres d'un Comité du Conseil d'administration perçoivent les rémunérations supplémentaires suivantes^(a):

	Président	Membres
Comité de rémunération	CHF 150 000	CHF 70 000
Comité de nomination et de gouvernance d'entreprise	CHF 150 000	CHF 70 000
Comité de science, technologie et durabilité	CHF 150 000	CHF 70 000
Comité de contrôle et de finance	CHF 200 000	CHF 100 000

^(a) La rémunération du Président pour son appartenance aux Comités est comprise dans sa rémunération totale.

Les rémunérations et indemnités forfaitaires mentionnées ci-dessus couvrent la période entre l'Assemblée générale ordinaire 2026 et l'Assemblée générale ordinaire 2027. La rémunération des membres du Conseil d'administration et des Comités est versée à hauteur de 50% en espèces (en deux versements semestriels) et de 50% en actions Nestlé S.A., ces dernières étant soumises à une période de blocage de trois ans. Les paiements s'effectueront à terme échu.

Des honoraires additionnels sont versés à un membre du Conseil d'administration qui siège au Creating Shared Value (CSV) Council (CHF 25 000) et à un membre du Conseil d'administration qui siège au Nestlé Science & Technology Advisory Council (CHF 25 000). Pour certains membres du Conseil d'administration qui sont indépendants, la Société effectue des contributions modérées à un plan de fonds de pensions externe suisse.

Pablo Isla, en sa qualité de Président actif et non-exécutif, perçoit 50% de sa rémunération en actions Nestlé S.A. qui sont soumises à une période de blocage de trois ans, et 50% en espèces. En plus de ses responsabilités pour la gouvernance et la stratégie du Groupe, sa rémunération reflète des responsabilités spécifiques pour la direction et le contrôle du Groupe. La rémunération proposée comprend toutes les sommes perçues en relation avec ces activités.

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

De l'AGO 2021 à l'AGO 2022	CHF 9,7 millions
De l'AGO 2022 à l'AGO 2023	CHF 9,7 millions
De l'AGO 2023 à l'AGO 2024	CHF 10,1 millions
De l'AGO 2024 à l'AGO 2025	CHF 9,8 millions
De l'AGO 2025 à l'AGO 2026	CHF 8,8 millions

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

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

Le budget de CHF 10,0 millions pour 2025 (approuvé par l'Assemblée générale ordinaire 2025) et le budget de CHF 10,0 millions proposé pour 2026 sont conformes aux budgets de rémunération sur cinq ans soumis à approbation et à l'historique des rémunérations de la Société.

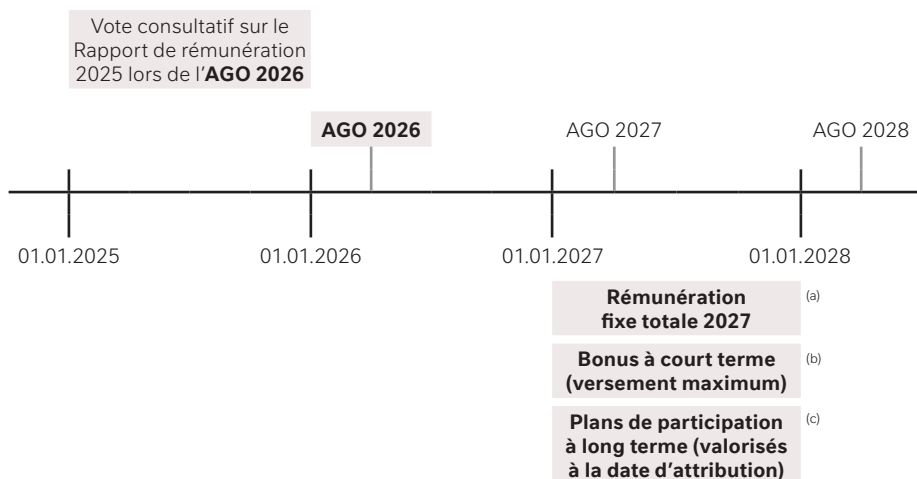
2. Rémunération de la Direction du Groupe (point 5.2 de l'ordre du jour)

Proposition

Approbation, de manière prospective, pour la période allant du 1^{er} janvier 2027 au 31 décembre 2027, d'une **rémunération totale maximale pour les 11 membres de la Direction du Groupe** (y compris le CEO) de **CHF 55 millions**, dont environ CHF 13 millions à titre de salaire de base, CHF 20,5 millions pour le bonus à court terme (calculé sur la base d'une réalisation maximale de tous les objectifs), CHF 14 millions pour les plans de participation à long terme (sur la base de la valeur du marché au moment de l'attribution), CHF 2,5 millions pour les futures prestations de prévoyance et CHF 5 millions pour les cotisations de sécurité sociale, indemnités diverses et dépenses imprévues

Explication

Calendrier:



- (a) Salaire de base annuel, prévoyance et indemnités diverses
- (b) Bonus à court terme basé sur la performance 2027
- (c) Plans de participation à long terme attribués en 2027

La rémunération globale pour les membres de la Direction du Groupe est constituée d'une part fixe (salaire de base annuel) et d'une part variable (bonus à court terme et plans de participation à long terme). Tant la part fixe que la part variable de la rémunération sont déterminées en fonction de la performance collective et individuelle.

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

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

Plans de participation du Groupe

Bonus à court terme

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

Les valeurs cibles sont les suivantes:

– CEO	150%
– Directeurs généraux	100%
– Directeurs généraux adjoints	80%

Les objectifs liés à la performance des Fonctions dans le cadre du bonus à court terme de la Direction du Groupe seront remplacés par des objectifs liés à la performance du Groupe dans le but de renforcer l'alignement des Fonctions sur la performance des affaires. En ce qui concerne le CEO, la CFO et les responsables de Fonction, 85% des objectifs sont liés à la performance du groupe Nestlé et 15% à des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Pour les responsables de Zone ou d'Affaires gérées sur un plan global, 60% est lié à la performance des affaires dont ils sont directement responsables, 25% à la performance du Groupe et 15% à des objectifs ESG. Si un membre de la Direction du Groupe atteint la totalité de ses objectifs, le bonus versé correspondra à la valeur fixée comme cible indiquée. Si un ou plusieurs objectifs ne sont pas atteints, le bonus est réduit. Il n'existe pas de bonus minimum garanti. Par ailleurs, le bonus peut atteindre au maximum 150% de la valeur cible. Une surperformance des membres de la Direction du Groupe peut donc être récompensée par un montant supérieur à la valeur cible, mais qui ne dépassera en aucun cas le plafond fixé à 150%.

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

Les objectifs liés à la performance des affaires sont déterminés par le CEO pour les membres concernés de la Direction du Groupe. Ils sont liés au domaine de responsabilité de la personne concernée et peuvent être de nature financière ou non financière, selon la fonction assumée. Le montant correspondant à verser effectivement est approuvé par le Comité de rémunération.

Les membres de la Direction du Groupe peuvent choisir de percevoir tout ou partie de leur bonus à court terme sous la forme d'actions Nestlé S.A., qui sont bloquées pendant une période de trois ans. Le CEO doit recevoir au moins 50% de son bonus en actions.

Plans de participation à long terme

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

– CEO	150%
– Directeurs généraux et Directeurs généraux adjoints	100%

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

- la croissance du bénéfice récurrent par action à taux de change constants;
- le rendement relatif total pour les actionnaires des actions Nestlé S.A. par rapport à l'indice STOXX Global 1800 Food & Beverage Gross Return;
- la rentabilité du capital investi (ROIC);
- la réduction du taux d'émissions de gaz à effet de serre.

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

Pour les membres de la Direction du Groupe, les actions Nestlé S.A. perçues sont soumises, en plus de la période de vesting de trois ans, à une période de blocage supplémentaire de deux ans, durant laquelle les membres de la Direction du Groupe ne peuvent pas disposer de leurs actions.

Prestations de prévoyance

Les membres de la Direction du Groupe sont, en général, affiliés au Fonds de Pensions Nestlé, comme tous les autres collaborateurs en Suisse, avec quelques exceptions. Des membres peuvent également être affiliés aux fonds de pension locaux en dehors de la Suisse. Les contributions de l'employeur pour les futures prestations de prévoyance sont comprises dans le montant de la rémunération. En outre, si le salaire de base annuel dépasse le plafond fixé par la Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle, la part excédentaire est couverte directement par la Société.

Indemnités diverses

Il s'agit essentiellement d'une indemnité véhicule, de prestations versées pour les années de service et certaines participations aux primes d'assurance-maladie ainsi qu'à des bilans périodiques de santé. Quelques membres reçoivent d'autres prestations supplémentaires offertes aux employés locaux ayant des postes similaires dans de tels pays, comme des contributions à une assurance-vie et des indemnités de planification financière aux Etats-Unis. Les membres de la Direction du Groupe transférés vers la Suisse perçoivent les indemnités prévus par la «Nestlé Corporate Expatriation Policy».

Versement maximal

La proposition de rémunération faite par le Conseil d'administration aux actionnaires reflète le versement maximal possible du bonus. Afin de refléter la réduction du nombre de membres de la Direction du Groupe, le montant maximal de CHF 55 millions proposé à l'Assemblée générale ordinaire 2026 est inférieur au montant maximal approuvé pour 2026 par les actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire 2025.

Les plans de rémunération détaillés pour 2027 ne sont pas encore disponibles actuellement. Le montant maximal possible susceptible d'être versé exigerait une performance fort exceptionnelle.

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

		Réalisation des objectifs du Groupe Nestlé ^(a)
2021	CHF 50,6 millions	111,0%
2022	CHF 60,2 millions	102,7%
2023	CHF 66,8 millions	124,5%
2024	CHF 77,0 millions	70,4%
2025	CHF 50,7 millions	94,1%

^(a) Base pour déterminer 85% du bonus du CEO et de la CFO et entre 25% et 35% du bonus des autres membres de la Direction du Groupe.

Le budget de CHF 70 millions pour 2026 (approuvé par l'Assemblée générale ordinaire 2025) et la proposition d'un budget de CHF 55 millions pour 2027 prennent en compte certaines incertitudes, telle la réalisation du versement maximum du bonus possible.

