

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 15 avril 2021**



Table des matières

| | |
|--|----------|
| Aperçu | 3 |
| I. Cadre de gouvernance | 4 |
| II. Approbations lors de l'Assemblée générale ordinaire 2020 | 4 |
| III. Propositions soumises à l'Assemblée générale ordinaire 2021 | 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 15 avril 2021.

I. Cadre de gouvernance

En vertu des statuts, le Conseil d'administration soumettra à la prochaine Assemblée générale ordinaire séparément sa proposition de rémunération maximale pour ses membres, pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2021 à l'Assemblée générale ordinaire 2022 (point 5.1 de l'ordre du jour), et celle pour la Direction du Groupe pour l'exercice 2022 (point 5.2 de l'ordre du jour). Le présent rapport décrit les propositions correspondantes du Conseil d'administration.

En plus de voter sur la rémunération maximale possible 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 2020

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 23 avril 2020, 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 2020 à l'Assemblée générale ordinaire 2021, et une rémunération maximale de CHF 55 millions pour la Direction du Groupe pour l'exercice 2021.

Pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2020 à l'Assemblée générale ordinaire 2021, la rémunération effective du Conseil d'administration s'est élevée à CHF 9,3 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 49,4 millions pour l'exercice 2020, en deçà du montant maximal de CHF 55 millions approuvé par les actionnaires le 11 avril 2019.

En outre, les actionnaires ont approuvé à une forte majorité le Rapport de rémunération 2019 dans le cadre d'un vote consultatif séparé.

III. Propositions soumises à l'Assemblée générale ordinaire 2021

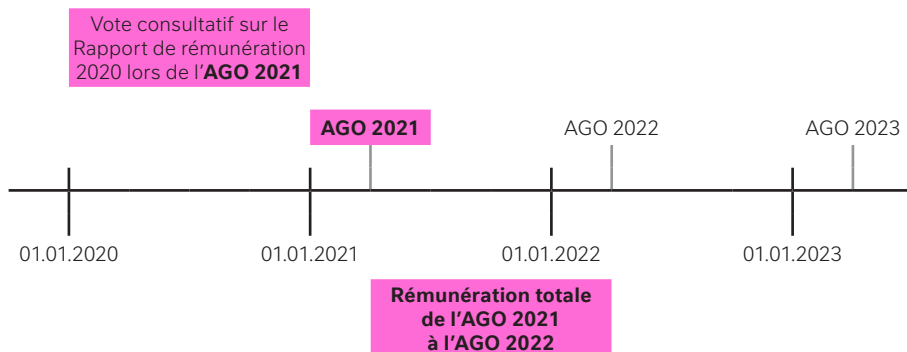
1. Rémunération du Conseil d'administration (point 5.1 de l'ordre du jour)

Proposition

Approbation, de manière prospective, pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2021 à l'Assemblée générale ordinaire 2022, d'une **rémunération totale pour les 13 membres non-exécutifs du Conseil d'administration** (y compris le Président, mais non compris l'Administrateur délégué) de **CHF 10 millions**, dont environ CHF 4,0 millions en espèces, CHF 5,5 millions en actions Nestlé S.A. (bloquées pendant 3 ans) et CHF 0,5 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 individus hautement qualifiés 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 et de l'Administrateur délégué (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 montants sont inchangés depuis 2006.

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 300000 | CHF 200000 |
| Comité de rémunération | CHF 150000 | CHF 70000 |
| Comité de nomination | CHF 150000 | CHF 70000 |
| Comité de durabilité | CHF 150000 | CHF 70000 |
| Comité de contrôle | CHF 150000 | CHF 100000 |

(a) La rémunération du Président et de l'Administrateur délégué (CEO) pour leur appartenance à un ou plusieurs Comité(s) est comprise dans leur rémunération totale.

Les rémunérations et indemnités forfaitaires mentionnées plus haut couvrent la période entre l'Assemblée générale 2021 et l'Assemblée générale 2022. 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 en tant que membre du 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).

Paul Bulcke perçoit, en sa qualité de Président actif non-exécutif, sa rémunération en actions Nestlé S.A. qui sont soumises à une période de blocage de trois ans. Ceci reflète, en particulier, certaines fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe, y compris le soutien apporté à l'Administrateur délégué (CEO), la présidence du Nestlé Science & Technology Advisory Council, le soutien apporté à Nestlé Health Science au travers de son Strategic Advisory Council, ainsi que la responsabilité directe des intérêts de Nestlé dans L'Oréal. Il entretient des relations étroites avec des actionnaires majeurs, y compris au travers des Tables rondes du Président dans le monde entier. Paul Bulcke préside aussi le 2030 Water Resources Group (WRG) et représente Nestlé en qualité de Président de la Table Ronde des Industriels Européens (European Round Table of Industrialists, ERT) et de

Président du WEF Community of Chairpersons. La rémunération proposée inclut 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 2016 à l'AGO 2017 | CHF | 10,0 millions |
| De l'AGO 2017 à l'AGO 2018 | CHF | 9,2 millions |
| De l'AGO 2018 à l'AGO 2019 | CHF | 8,7 millions |
| De l'AGO 2019 à l'AGO 2020 | CHF | 9,1 millions ^(b) |
| De l'AGO 2020 à l'AGO 2021 | CHF | 9,3 millions ^(b) |

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

^(b) A partir de 2019, les actions sont valorisées à la valeur du marché.

Alors que l'évolution des montants ci-dessus est influencée par les modifications de la structure de la rémunération 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 millions pour 2020 (approuvé par l'Assemblée générale ordinaire 2020) et le budget de CHF 10 millions proposé pour 2021 sont conformes à l'évolution de la rémunération sur cinq ans.

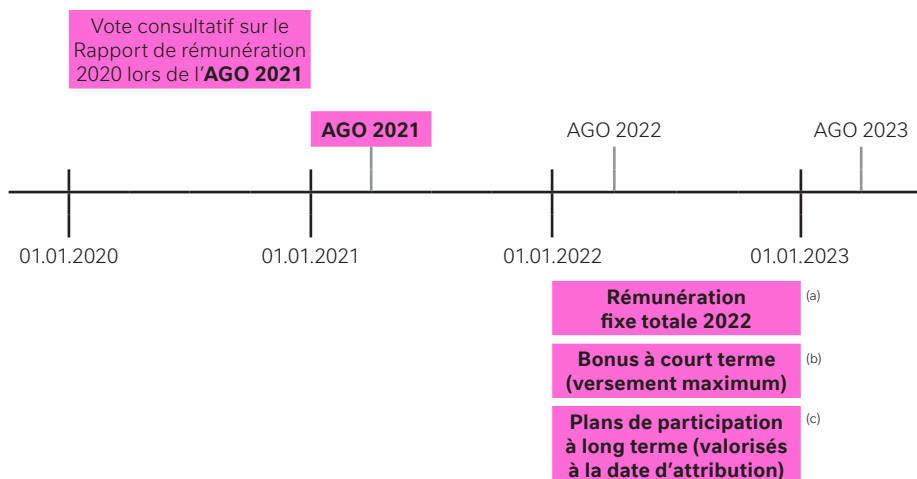
2. Rémunération de la Direction du Groupe (point 5.2 de l'ordre du jour)

Proposition

Approbation, de manière prospective, pour la période allant du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022, d'une **rémunération totale maximale pour les 13 membres de la Direction du Groupe, y compris l'Administrateur délégué, de CHF 57,5 millions**, dont environ CHF 14,5 millions à titre de salaire de base, CHF 19,5 millions pour le bonus à court terme (calculé sur la base d'une réalisation maximale de tous les objectifs), CHF 15,5 millions pour les plans de participation à long terme (sur la base de la valeur du marché au moment de l'attribution), CHF 4,0 millions pour les futures prestations de prévoyance et CHF 4,0 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 2022
- (c) Plans de participation à long terme attribués en 2022

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 individuelle et collective.

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.

Bonus à court terme

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

Les objectifs sont les suivants:

| | |
|--------------------------------|------|
| – Administrateur délégué (CEO) | 150% |
| – Directeurs généraux | 100% |
| – Directeurs généraux adjoints | 80% |

En ce qui concerne l'objectif de l'Administrateur délégué (CEO) et du CFO, 85% des objectifs est lié à la performance du groupe Nestlé et 15% à des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Pour les autres membres de la Direction du Groupe, les objectifs sont fixés comme suit: pour les responsables de Fonction, 50% est lié à des objectifs de la fonction concernée, 35% à la performance du Groupe et 15% à des objectifs 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 au montant fixé comme objectif indiqué ci-dessus. 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 130% de l'objectif. Une surperformance des membres de la Direction du Groupe peut donc être récompensée par un montant supérieur à l'objectif cible, mais qui ne dépassera en aucun cas le plafond fixé à 130%.

Tous les objectifs sont fixés au début de chaque année par le Conseil d'administration en ligne 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 et aux fonctions sont déterminés par l'Administrateur délégué (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, 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 leur bonus à court terme en tout ou partie sous la forme d'actions Nestlé S.A., qui sont bloquées pendant une période de trois ans. L'Administrateur délégué (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:

- | | |
|---|------|
| – Administrateur délégué (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 trois 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).

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 ils ne peuvent pas disposer de leurs actions.

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 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.

Prestations de prévoyance

Les membres de la Direction du Groupe sont affiliés au Fonds de Pensions Nestlé en Suisse, comme tous les autres collaborateurs basés en 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

La Société limite les indemnités diverses à un niveau minimum. Il s'agit essentiellement d'une indemnité véhicule, d'une participation aux primes d'assurance-maladie (en deçà de CHF 4000 par an pour chaque membre de la Direction du Groupe), ainsi que des prestations versées pour années de service conformément à la politique de la Société, telles qu'attribuées aux autres collaborateurs. Les membres de la Direction du Groupe transférés d'autres sites Nestlé vers la Suisse sont en droit de percevoir certaines indemnités, conformément à et dans les limites de la «Nestlé Corporate Expatriation Policy».

Versement maximal

Le versement maximal possible suppose la réalisation de tous les objectifs à 130%. Les plans détaillés pour 2022 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) |
|------|-------------------------------------|---|
| 2016 | CHF 51,9 millions | 95% |
| 2017 | CHF 43,0 millions | 70% |
| 2018 | CHF 47,7 millions | 113.2% |
| 2019 | CHF 47,6 millions ^(b) | 117.0% |
| 2020 | CHF 49,4 millions ^{(b)(c)} | 113.0% |

^(a) 2016 à 2018, base pour déterminer 100% du bonus de l'Administrateur délégué (CEO) et entre 30% et 50% du bonus des autres membres de la Direction du Groupe. En 2019 et 2020, base pour déterminer 100% du bonus de l'Administrateur délégué (CEO) et du CFO, et entre 40% et 50% du bonus des autres membres de la Direction du Groupe.

^(b) A partir de 2019, les actions perçues dans le cadre du bonus à court terme sont valorisées à la valeur du marché.

^(c) A partir de 2020, les PSU reçus sont valorisés à la valeur du marché.

Comme on peut le voir ci-dessus, la rémunération totale de la Direction du Groupe a été relativement stable ces dernières années.

Le budget de CHF 55 millions pour 2021 (approuvé par l'Assemblée générale ordinaire 2020) et la proposition d'un budget de CHF 57,5 millions pour 2022 prennent en compte certaines incertitudes, telle la réalisation du versement maximum du bonus possible.