



**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**



# Table des matières

---

Aperçu	<b>3</b>
I. Cadre de gouvernance	<b>4</b>
II. Approbations lors de l'Assemblée générale ordinaire 2017	<b>4</b>
III. Propositions soumises à l'Assemblée générale ordinaire 2018	<b>5</b>
1. Rémunération du Conseil d'administration (point 5.1 de l'ordre du jour)	<b>5</b>
2. Rémunération de la Direction du Groupe (point 5.2 de l'ordre du jour)	<b>8</b>

# 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 12 avril 2018.

## I. Cadre de gouvernance

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 10 avril 2014, les actionnaires ont approuvé la révision des statuts afin d'y intégrer et de mettre en œuvre les nouvelles exigences imposées par le droit suisse des sociétés, y compris la nouvelle compétence de l'Assemblée générale d'approuver la rémunération du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe par un vote contraignant. Les statuts de Nestlé ont été modifiés afin d'y intégrer des dispositions détaillées quant à la structure et aux principes de base de la rémunération du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe, conformes aux «best practices» en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération (art. 21<sup>bis</sup> à art. 21<sup>quater</sup>).

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 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019 (point 5.1 de l'ordre du jour), et celle pour la Direction du Groupe pour l'exercice 2019 (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 2017

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 6 avril 2017, les actionnaires ont approuvé, à de fortes majorités, une rémunération maximale de CHF 10,0 millions pour le Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2017 à l'Assemblée générale ordinaire 2018, et une rémunération maximale de CHF 60 millions pour la Direction du Groupe pour l'exercice 2018.

Pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2017 à l'Assemblée générale ordinaire 2018, la rémunération effective du Conseil d'administration s'est élevée à CHF 9,2 millions, soit en deçà du montant maximal approuvé de CHF 10,0 millions. Le versement effectif de la rémunération pour la Direction du Groupe s'est établi à CHF 43,0 millions pour l'exercice 2017, en deçà du montant maximal de CHF 60 millions approuvé par les actionnaires le 7 avril 2016.

En outre, les actionnaires ont approuvé à une forte majorité le Rapport de rémunération 2016 de Nestlé dans le cadre d'un vote consultatif séparé.

### III. Propositions soumises à l'Assemblée générale ordinaire 2018

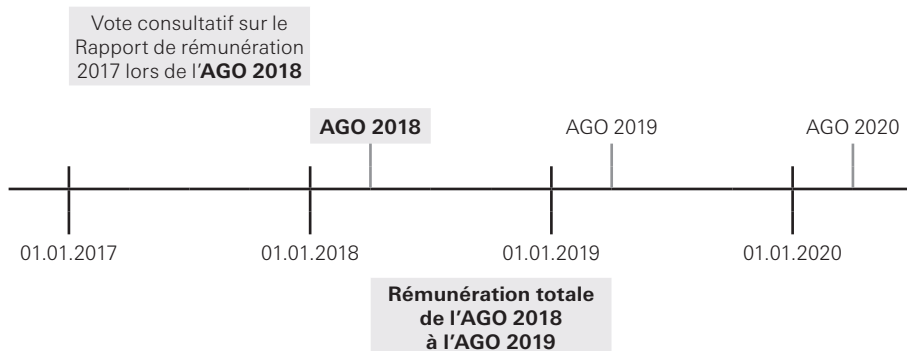
#### 1. Rémunération du Conseil d'administration (point 5.1 de l'ordre du jour)

##### Proposition

Approbation, de manière prospective, pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019, 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 CHF 4 millions en espèces, CHF 5,5 millions en actions Nestlé S.A. bloquées pendant 3 ans (escomptées de 16% pour tenir compte de la période de blocage de 3 ans) et CHF 0,5 million au titre de cotisations de sécurité sociale et autres honoraires.

##### Explications

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 <sup>(a)</sup>:

	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 et de durabilité	CHF 150 000	CHF 70 000
Comité de contrôle	CHF 150 000	CHF 100 000

(a) La rémunération du Président et de l'Administrateur délégué (CEO) au titre de 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 ordinaire 2018 et l'Assemblée générale ordinaire 2019. 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.

Des honoraires additionnels sont versés à deux membres du Conseil d'administration qui siègent en tant que membres du Creating Shared Value (CSV) Council (chacun CHF 25 000) et à un membre du Conseil d'administration qui siège au comité de pilotage du Nestlé Institute of Health Sciences (CHF 10 000).

S'il est réélu, Paul Bulcke percevra, en sa qualité de Président actif non-exécutif et à l'instar de tous les autres membres non-exécutifs du Conseil d'administration, une rémunération en espèces ainsi que des actions Nestlé S.A., ces dernières étant soumises à une période de blocage de trois ans. La rémunération du Président reflète, en particulier, certaines fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe, le soutien apporté à Nestlé Skin Health et Nestlé Health Sciences à travers les Conseils consultatifs stratégiques respectifs, ainsi que la responsabilité directe des intérêts de Nestlé dans L'Oréal. M. Bulcke préside aussi le 2030 Water Resource Group (WRG) et représente Nestlé en qualité de membre de la Table Ronde des Industriels Européens (European Round Table of Industrialists, ERT) et de l'International Business Council du Forum économique mondial (WEF). 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)<sup>(a)</sup>:

De l'AGO 2013 à l'AGO 2014	CHF 12,1 millions
De l'AGO 2014 à l'AGO 2015	CHF 11,3 millions
De l'AGO 2015 à l'AGO 2016	CHF 10,8 millions
De l'AGO 2016 à l'AGO 2017	CHF 10,0 millions
De l'AGO 2017 à l'AGO 2018	CHF 9,2 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 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 2017 (approuvé lors de l'Assemblée générale ordinaire 2017) et le budget de CHF 10 millions proposé pour 2018 sont conformes à l'évolution de la rémunération sur cinq ans.

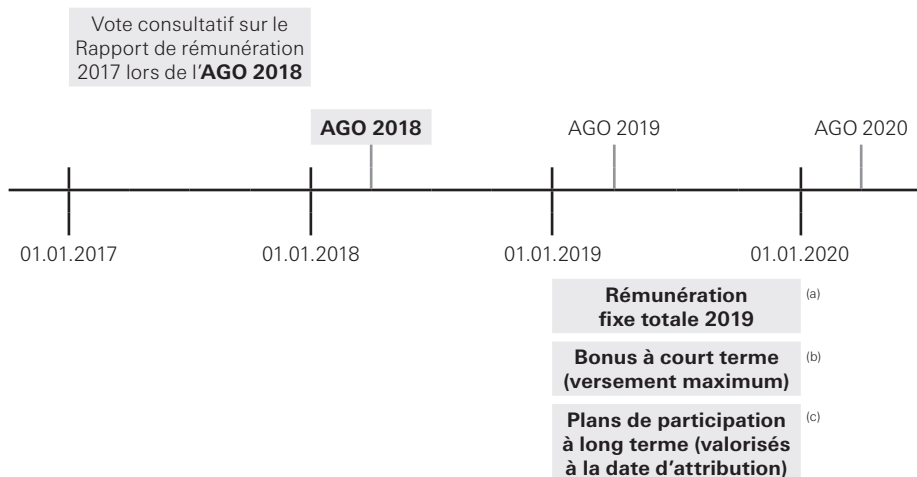
## 2. Rémunération de la Direction du Groupe (point 5.2 de l'ordre du jour)

### Proposition

Approbation, de manière prospective, pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2019, d'une **rémunération totale maximale pour les 13 membres de la Direction du Groupe, y compris l'Administrateur délégué, de CHF 60 millions**, dont CHF 16 millions à titre de salaire de base, CHF 20 millions pour le bonus à court terme (calculé sur la base d'une réalisation maximale de tous les objectifs, tenant compte dans le cas de l'Administrateur délégué d'un escompte de 16% sur les 50% qui lui sont versés en actions Nestlé S.A. bloquées), CHF 16 millions pour les plans de participation à long terme (sur la base de la juste valeur au moment de l'attribution), CHF 4 millions pour les futures prestations de prévoyance et CHF 4 millions pour les cotisations de sécurité sociale, indemnités diverses et dépenses imprévues.

### Explications

Calendrier:



(a) Salaire de base annuel + prévoyance et indemnités diverses

(b) Bonus à court terme basé sur la performance 2019

(c) Plans de participation à long terme attribués en 2019



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), il est lié à 100% à la performance du groupe Nestlé. Pour les autres membres de la Direction du Groupe, un minimum de 50% de leur objectif est lié à la marche des affaires pour assurer l'alignement avec les résultats de Nestlé: pour les responsables de Fonction, 50% est lié à la performance du Groupe, 30% aux objectifs de la fonction concernée, et 20% dépend de la performance individuelle (objectifs quantitatifs et qualitatifs); pour les responsables de Zone ou d'Affaires gérées sur un plan global, 30% est lié à la performance du Groupe, 50% à la performance des affaires dont ils sont directement responsables, et 20% dépend de la performance individuelle (objectifs quantitatifs et qualitatifs). Si un membre de la Direction du Groupe atteint la totalité de ses objectifs, le bonus versé correspondra au montant fixé comme objectif 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%.

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 organique, la croissance interne réelle, le résultat opérationnel, ainsi que la génération de cash flow. D'autres objectifs additionnels utilisés pour évaluer la performance du groupe Nestlé sont liés à la feuille de route stratégique de Nestlé. Le degré de réalisation des objectifs globaux du Groupe est fixé par le Conseil d'administration.

Les objectifs individuels 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, 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. 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:

- |   |      |
|---|------|
| – 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 Index;
- 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, ce qui permet un alignement avec la stratégie et les intérêts des actionnaires.

La juste valeur à la date d'octroi des PSU est déterminée selon des modèles de valorisation généralement acceptés, qui prennent en compte l'impact potentiel de la performance de la Société (à la hausse ou à la baisse) au terme de la période de vesting de trois ans.

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 Pension de 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 (aucun véhicule de fonction n'est mis à la disposition des membres de la Direction du Groupe), 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**

**La proposition de rémunération faite par le Conseil d'administration aux actionnaires reflète le versement maximal possible du bonus. Le montant maximal de CHF 60 millions proposé à l'Assemblée générale ordinaire 2018 ne change pas par rapport au montant maximal approuvé pour 2018 par les actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire 2017.**

Le versement maximal possible suppose, d'une part, la réalisation de tous les objectifs cibles de la Société et individuels à 130% et, d'autre part, le versement en espèces des bonus maximaux possibles pour la Direction du Groupe. Les plans détaillés pour 2019 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 <sup>(a)</sup>
2013	CHF 50,7 millions	95%
2014	CHF 50,6 millions	101%
2015	CHF 54,5 millions	93%
2016	CHF 51,9 millions	95%
2017	CHF 43,0 millions	70%

(a) 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.

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 60 millions pour 2018 (approuvé lors de l'Assemblée générale ordinaire 2017) et la proposition d'un budget de CHF 60 millions pour 2019 prennent en compte certaines incertitudes, telle la réalisation du versement maximum du bonus possible.

