

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2017



Rapport de rémunération 2017

Statuts de Nestlé S.A.

Modifiés
par l'Assemblée générale ordinaire
du 7 avril 2016

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2017



Situation au 31 décembre 2017

3	1. Structure du Groupe et actionnariat	22	5. Rémunération, participations et prêts
	1.1 Structure du Groupe		
	1.2 Actionnaires importants		
	1.3 Participations croisées		
4	2. Structure du capital	22	6. Droits de participation des actionnaires
	2.1 Capital		6.1 Limitation et représentation des droits de vote
	2.2 Capital conditionnel		6.2 Quorums exigés par les Statuts
	2.3 Modifications du capital		6.3 Convocation de l'Assemblée générale
	2.4 Actions et bons de participation		6.4 Inscription d'objets à l'ordre du jour
	2.5 Bons de jouissance		6.5 Inscriptions au registre des actions
	2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des nommées		
	2.7 Obligations convertibles et options		
6	3. Conseil d'administration ⁽¹⁾	24	7. Prises de contrôle et mesures de défense
	3.1 Membres du Conseil d'administration		7.1 Obligation de présenter une offre
	3.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions		7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle
	3.3 Mandats en dehors de Nestlé		
	3.4 Elections et durée des mandats	24	8. Organe de révision
	3.5 Organisation interne		8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable
	3.6 Définition des domaines de compétence		8.2 Honoraires des réviseurs
	3.7 Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction du Groupe ⁽²⁾		8.3 Honoraires supplémentaires
			8.4 Instruments d'information relatifs à l'organe de révision
17	4. Direction du Groupe ⁽¹⁾	25	9. Politique d'information
	4.1 Membres de la Direction du Groupe		
	4.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions	27	Organisation générale de Nestlé S.A.
	4.3 Mandats en dehors de Nestlé	29	Rapport de rémunération 2017
	4.4 Contrats de management	49	Statuts de Nestlé S.A.

(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 2017 de Nestlé est conforme à la Directive de SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives à la Corporate Governance. 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 2017.

Afin d'éviter la duplication d'informations, il est fait référence dans certaines sections à d'autres rapports, à savoir le Rapport annuel 2017, les Rapports financiers 2017 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 49) ou sur le site www.nestlé.com/investors/corporate-governance/articles.

Les Comptes consolidés 2017 du Groupe Nestlé sont conformes aux normes comptables internationales (normes 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 56 du Rapport annuel 2017.

1.1.1 Présentation de la structure opérationnelle du groupe de l'émetteur

L'organigramme de la structure opérationnelle de Nestlé S.A. se trouve à la page 27 du présent document. La structure de gestion du Groupe est représentée dans les analyses par segment opérationnel (Note 3 des Comptes consolidés 2017 du Groupe Nestlé, page 78).

1.1.2 Toutes les sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation de l'émetteur

Les sièges sociaux de Nestlé S.A. sont à Vevey et à Cham (Suisse). Les actions Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) sont cotées à SIX Swiss Exchange en Suisse. Au 31 décembre 2017, la capitalisation boursière de Nestlé S.A. s'élevait à CHF 256 223 004 000. Pour plus d'informations, veuillez vous référer à la page 61 du Rapport annuel 2017 et consulter notre site Internet www.nestle.com/investors.

Vous trouverez la liste des sociétés du groupe Nestlé cotées en Bourse à la page 154 des Comptes consolidés 2017 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 de l'émetteur

Vous trouverez la liste des sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et sociétés associées à la page 154 des Comptes consolidés 2017 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 31 août 2017 détenir, directement ou indirectement, 4,7% du capital-actions de Nestlé S.A., et The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, a annoncé le 30 octobre 2017 détenir, directement ou indirectement, 3,55% 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. en date du 31 décembre 2017.

En 2017, la Société a publié sur la plateforme de publication électronique de SIX Swiss Exchange des avis d'information relatifs à la détention d'actions de Nestlé S.A. par BlackRock, Inc., New York, qui a déclaré détenir 4,7% d'actions le 31 août 2017 et par The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, qui a déclaré détenir 3,00% d'actions le 28 février 2017, 3,48% le 8 septembre 2017 et 3,55% le 30 octobre 2017.

Concernant les nommees, Chase Nominees Ltd, Londres, était inscrit au registre des actions en tant que nommée N (voir le point 2.6.3 ci-après) détenteur de 284 849 864 actions, soit 9,15% des actions de la Société au 31 décembre 2017. A la même date, Citibank N.A., Londres, en tant que dépositaire des actions représentées par des American Depositary Receipts, était inscrit au registre des actions comme détenteur de 243 575 492 actions, soit 7,83% des actions de la Société. Toujours au 31 décembre 2017, Nortrust Nominees Ltd, Londres, était inscrit au registre des actions en tant que nommée N détenteur de 120 856 119 actions de la Société, ce qui représente 3,88% 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 311 216 000. Le capital-actions conditionnel est de CHF 10 000 000. Nestlé S.A. n'a pas de capital-actions autorisé.

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, 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 deux fois au cours des trois derniers exercices, à la suite d'un programme de rachat d'actions de CHF 8 milliards lancé par la Société le 25 août 2014 et achevé le 7 décembre 2015. Les annulations d'actions qui en ont résulté ont été approuvées lors des Assemblées générales 2015 et 2016.

Le 16 avril 2015, l'Assemblée générale a décidé de réduire le capital-actions de 36 400 000 actions, à CHF 318 840 000.

Le 7 avril 2016, l'Assemblée générale a décidé d'annuler 76 240 000 actions, entraînant une réduction du capital-actions à CHF 311 216 000 actuellement.

Pour la répartition du capital («capitaux propres») pour 2017, 2016 et 2015, veuillez consulter la variation des capitaux propres figurant dans les Comptes consolidés 2017 et 2016 du Groupe Nestlé, respectivement aux pages 69 et 65. (www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial_statements/2016-financial-statements-fr.pdf).

(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles sur la page 49 et sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles

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 3 112 160 000 au 31 décembre 2017.

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 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 nomines

2.6.1 Restrictions de transfert, avec mention des clauses statutaires de groupe et des dispositions régissant l'octroi de dérogations

Conformément à 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 nomines 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 nominee (art. 5 al. 7 des statuts). La limitation à l'inscription 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). Voir également 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 nomines, 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 nomines

établit des règles pour leur inscription au registre des actions en tant qu'actionnaires.

Il autorise l'inscription de:

- nomines N («N» signifiant nom du propriétaire économique 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 nominee 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 nomines doivent être exercés conformément aux instructions de vote communiquées par les bénéficiaires économiques. Aux fins de vote, la participation d'un nominee N, ou de nomines 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 nomines inscrits au registre des actions;
- nomines A («A» signifiant propriétaire économique 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 nomines à dépasser la limite de 5% et à être inscrits en tant que nomines 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 2017, 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. Les seules options émises par Nestlé S.A. sont des options attribuées aux collaborateurs dans le cadre du «Management Stock Option Plan» (MSOP) de Nestlé. Les attributions effectuées dans le cadre de ce plan ont été abandonnées en 2013.

3. Conseil d'administration

3.1 Membres du Conseil d'administration (*)

Le Conseil d'administration de Nestlé est hautement structuré pour garantir une grande diversité par âge, 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.

	Nom	Année de naissance	Formation ^(a)	Parcours professionnel
1	Paul Bulcke	1954	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise	Président de Nestlé S.A.
2	Ulf Mark Schneider	1965	Diplôme d'économie, de gestion d'entreprise et de finance et comptabilité	Administrateur délégué de Nestlé S.A.
3	Andreas Koopmann ^(c)	1951	Diplôme d'ingénieur mécanicien et de gestion d'entreprise	Ancien CEO de Bobst
4	Henri de Castries ^(d)	1954	HEC, diplôme de droit et Ecole Nationale d'Administration (ENA)	Ancien Président-Directeur général d'AXA Ministère des Finances français
5	Beat W. Hess	1949	Diplôme de droit, avocat suisse	Avocat Ancien Directeur juridique de Shell
6	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
7	Steven G. Hoch	1954	Diplôme de relations internationales et d'économie	Fondateur de Highmount Capital (aujourd'hui Brown Advisory LLC)
8	Naina Lal Kidwai	1957	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise	Vice-Présidente et Directrice de Morgan Stanley Ancienne Responsable pays et Directrice générale du groupe HSBC, Inde
9	Jean-Pierre Roth	1946	Diplôme d'économie, de sciences politiques et de finance	Ancien Président de la Direction générale de la Banque nationale suisse
10	Ann M. Veneman	1949	Doctorat en droit	Ancienne Secrétaire de l'USDA Ancienne directrice générale de l'UNICEF
11	Eva Cheng	1952	Diplôme de gestion d'entreprise et d'histoire	Ancienne Présidente-Directrice générale d'Amway China et Directrice générale d'Amway Corporation
12	Ruth K. Oniang'o	1946	Diplôme de science alimentaire et de nutrition humaine	Professeure de nutrition à la Tufts University Ancien membre du Parlement kényan
13	Patrick Aebischer	1954	Diplôme de médecine et de neurosciences	Président émérite de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)
14	Ursula M. Burns	1958	Diplôme d'ingénieure mécanicienne	Présidente de Xerox Corporation

(*) Peter Brabeck-Letmathe a quitté le Conseil d'administration le 6 avril 2017 et a été nommé Président émérite.

(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/investors/corporate-governance/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 il préside régulièrement les séances du Conseil ordinaires et à huis clos où le Président n'est pas présent ou où sa présence entraînerait un conflit d'intérêts.

Fonctions/mandats actuels (sociétés cotées)	Secteur	Classification	Nationalité	Première élection	Expiration ^(b)
Président de Nestlé S.A. Roche SA L'Oréal S.A.	Aliments et boissons	FMCG/CEO	Belgique/Suisse	10 avril 2008	2018
Administrateur délégué de Nestlé S.A.	Aliments et boissons	CEO	Allemagne/ Etats-Unis	06 avril 2017	2018
Président de Georg Fischer AG Crédit Suisse Group	Production/industrie	Industriel	Suisse	03 avril 2003	2018
HSBC Holdings plc	Assurance et finance	Assurance/CEO	France	19 avril 2012	2018
Président de LafargeHolcim Ltd. Vice-Président de Sonova Holding SA	Juridique	Juridique	Suisse	10 avril 2008	2018
Vice-Président de Swiss Re AG Kühne + Nagel International SA	Finance	Gestion financière/ CFO	Suisse	16 avril 2015	2018
Associé de Brown Advisory LLC	Finance	Investissements	Suisse/ Etats-Unis	06 avril 2006	2018
Présidente de Max Financial Services Ltd CIPLA Ltd	Banque d'investissement, aux entreprises et institutionnelle	Banque	Inde	06 avril 2006	2018
Swatch Group	Banque centrale	Politique/ Macroéconomie	Suisse	15 avril 2010	2018
Alexion Pharmaceuticals, Inc.	Gouvernement/ONG	Gouvernement/ONG	Etats-Unis	14 avril 2011	2018
Trinity Limited Haier Electronics Group Co. Ltd Amcor Ltd	Cosmétiques & Nutrition	FMCG	Chine	11 avril 2013	2018
Administratrice de CABI International et divers mandats	Nutrition	Sciences	Kenya	16 avril 2015	2018
Lonza Group SA	Sciences	Sciences	Suisse	16 avril 2015	2018
American Express Corporation Exxon Mobil Corporation	Technologie	Systèmes d'information/CEO	Etats-Unis	06 avril 2017	2018

3.1.1 Fonctions de direction des membres du Conseil d'administration

A l'exception d'Ulf Mark Schneider, tous les membres du Conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Paul Bulcke est le Président en exercice et assume certaines fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe, y compris Nestlé Health Science S.A., Nestlé Skin Health S.A. et l'engagement de Nestlé auprès de L'Oréal.

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

A l'exception de Paul Bulcke, tous 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 aux règlements du Conseil d'administration de Nestlé, un membre du Conseil d'administration peut être considéré indépendant s'il n'est pas ou n'a pas été employé comme cadre dirigeant de la Société ou de l'une de ses filiales ou comme employé ou société du réviseur 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 membres du Conseil d'administration dont des membres de la famille immédiate ne pourraient pas obtenir la qualité d'indépendants ne sont pas considérés 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 et de durabilité du Conseil d'administration avec le soutien de consultants externes si nécessaire (Egon Zehnder en 2017).

Sous réserve d'exceptions spécifiques accordées par le Conseil d'administration, les administrateurs sont sujets à une limite de douze ans de mandats cumulés. Conformément aux règlements du Conseil d'administration de Nestlé⁽¹⁾, la limite d'âge de 72 ans s'applique. Cela garantit un renouvellement continu et une planification de la relève à long terme en fonction de la grille des compétences et de la diversité de Nestlé.

3.1.3 Interdépendances

Aucune.

3.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions (*)

Paul Bulcke

Président

Paul Bulcke débute sa carrière en 1977 en qualité d'analyste financier chez Scott Graphics International (Belgique), avant d'intégrer le groupe Nestlé en 1979 comme stagiaire en marketing. De 1980 à 1996, il occupe diverses fonctions au sein de Nestlé Pérou, Nestlé Equateur et Nestlé Chili, avant de revenir en Europe assumer les fonctions de Directeur général de Nestlé Portugal, Nestlé République tchèque et slovaque et Nestlé Allemagne. En 2004, il est nommé Directeur général responsable de la Zone Amériques. En avril 2008, Paul Bulcke est élu membre du Conseil d'administration de Nestlé S.A. et nommé Administrateur délégué (CEO) par le Conseil d'administration.



Le 31 décembre 2016, Paul Bulcke renonce à son poste d'Administrateur délégué mais reste membre du Conseil d'administration. Lors de l'Assemblée générale d'avril 2017, il est élu Président du Conseil d'administration de Nestlé S.A.

En qualité de représentant de Nestlé S.A., il assume les fonctions de Vice-Président du Conseil d'administration de L'Oréal S.A. (France).

Paul Bulcke est également membre du Conseil d'administration de Roche Holding SA (Suisse).

De plus, il est Coprésident du 2030 Water Resource Group (WRG) et membre du Conseil de Fondation d'Avenir Suisse (Suisse), de la Table Ronde des Industriels Européens (European Round Table of Industrialists, ERT) (Belgique), du Conseil de fondation d'IMD, de l'International Business Council du Forum économique mondial (WEF) et du Conseil international de J.P. Morgan.

Ulf Mark Schneider

Administrateur délégué

Mark Schneider débute sa carrière en 1989 au sein du groupe Haniel en Allemagne, où il occupe plusieurs postes de dirigeant. En 2001, il rejoint Fresenius Medical Care en tant que Chief Financial Officer. Il devient CEO du groupe Fresenius en 2003, fonction qu'il abandonne



(*) 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.

(1) Les règlements du Conseil d'administration de Nestlé S.A. sont disponibles sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/boardcommittees.

en 2016. Mark Schneider est nommé Administrateur délégué (CEO) de Nestlé S.A. avec effet en janvier 2017 et, lors de l'Assemblée générale d'avril 2017, il est élu membre du Conseil d'administration de Nestlé S.A.

En qualité de représentant de Nestlé, Mark Schneider assume les fonctions de Coprésident du Conseil d'administration de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse).

Il est en outre membre du Comité du Consumer Goods Forum.

Andreas Koopmann **Vice-Président**

Andreas Koopmann débute sa carrière en 1979 en qualité d'Assistant du Président et Directeur général de Bruno Piatti AG (Suisse). De 1980 à 1982, il est Assistant de direction du Groupe Motor Columbus AG, Holding (Suisse). A partir de 1982, il travaille pour Bobst Group, tout d'abord en qualité de Vice-Président ingénierie et production à Roseland, New Jersey (Etats-Unis). Il rentre en Suisse en 1989, occupant plusieurs postes de cadre supérieur au sein de la société, dont celui de membre du Comité de direction du Groupe, chargé de la production. Il est membre du Conseil d'administration de Bobst Group de 1998 à 2002 et est nommé Président de la direction en 1995, poste qu'il occupera jusqu'en mai 2009. De 2010 à 2012, Andreas Koopmann est Président d'Alstom (Suisse) S.A. et «Country President».

Il assume actuellement les fonctions de Président de Georg Fischer AG et siège au Conseil d'administration de Credit Suisse Group, de CSD Group et de Sonceboz SA. Andreas Koopmann est également membre du Conseil d'administration d'économiesuisse.



Henri de Castries **Lead Independent Director**

Henri de Castries débute sa carrière à l'Inspection Générale des Finances, au sein du ministère des Finances français, effectuant des missions d'audit dans différentes administrations de 1980 à 1984. En 1984, il devient membre de la Direction du Trésor. En 1989, il rejoint la Direction des finances d'AXA. Deux ans plus tard, il est nommé Directeur général en charge de la gestion des actifs et des sociétés financières et immobilières du groupe. Henri de Castries préside le Directoire d'AXA de mai 2000 à avril 2010. Depuis avril 2010, à la suite d'une modification de la structure de



gouvernance d'entreprise, il assume les fonctions de Président-Directeur général d'AXA, qu'il abandonne en 2016.

En mars 2016, Henri de Castries intègre le Conseil d'administration de HSBC Holdings Inc.

Beat W. Hess

Beat Hess débute sa carrière en 1977 chez BBC Brown Boveri Ltd, à Baden, en tant que Legal Counsel avant d'être promu au poste de General Counsel en 1986. De 1988 à 2003, il est membre de la Direction du groupe, General Counsel et secrétaire général chez ABB SA à Zurich. De 2003 jusqu'à son départ à la retraite en janvier 2011, Beat Hess est Directeur juridique et membre du Comité de direction du groupe Royal Dutch Shell plc, à La Haye (Pays-Bas).

Beat Hess est Président de LafargeHolcim Ltd et Vice-Président de Sonova Holding SA (Suisse). Il est également membre du Curatorium de l'Académie de droit international de La Haye.



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 SA au poste de Head of Corporate Staff Audit entre 1990 et 1997, puis de Chief Financial Officer et membre de la Direction de 1997 à 2002. Entre 2002 et 2004, il assume les fonctions de Chief Executive Officer chez Diethelm Keller Holding SA. Il intègre par la suite Credit Suisse Group SA en qualité de Chief Financial Officer et membre de la Direction de 2004 à 2010.

Actuellement, Renato Fassbind est Vice-Président du Conseil d'administration de Swiss Re SA, Président de son Comité d'audit et membre de son Comité de rémunération. Par ailleurs, il siège au Conseil de Kühne + Nagel International S.A. et est membre de son Comité d'audit.



Steven G. Hoch

Steven G. Hoch débute sa carrière en 1978 à la Chemical Bank à New York et à Zurich, où il occupe divers postes ayant trait aux activités de banque commerciale, notamment dans le conseil aux entreprises multinationales.



Il est Directeur de la Bessemer Trust Company, N.A., à New York, de 1990 à 1994, et membre du Comité exécutif de Pell Rudman Trust Company, à Boston, de 1994 à 2002. Depuis 2002, il est le Directeur général de Highmount Capital LLC, une société de gestion de fortune et fiduciaire basée aux Etats-Unis, qu'il a fondée. En 2015, suite à l'acquisition de Highmount par Brown Advisory LLC, Steven G. Hoch en devient associé et membre du Conseil consultatif international.

Steven G. Hoch est Président honoraire de l'American Swiss Foundation et Président du Conseil d'administration de la Woods Hole Oceanographic Institution (Etats-Unis). Il a accompli deux mandats en tant que membre du Conseil national de la Smithsonian Institution (Etats-Unis) et siège au Conseil consultatif du Smithsonian Tropical Research Institute (Panama).

Naina Lal Kidwai

Naina Lal Kidwai débute sa carrière en 1982 et travaille jusqu'en 1994 chez ANZ Grindlays Bank Plc. De 1994 à 2002, elle assume les fonctions de Vice-Présidente et Directrice de l'Investment Banking chez Morgan Stanley India avant de partir pour HSBC, où elle est Présidente de l'ensemble des sociétés du groupe HSBC en Inde et membre du Conseil d'administration de HSBC Asie-Pacifique avant de prendre sa retraite en décembre 2015. Elle a été élue Présidente de la Federation of Indian Chambers of Commerce & Industry (FICCI) pour 2013.



Naina Lal Kidwai est Présidente de Max Financial Services Ltd et membre non exécutif du Conseil d'administration de Cipla Ltd, Larsen&Toubro Ltd (Inde), d'Essar Oil Ltd et d'Altico India Pvt Ltd. Elle siège au BRICS Business Council et au Conseil consultatif de l'Asie du Sud auprès de la Harvard Business School, où elle exerce également les fonctions de conseillère internationale. Par ailleurs, elle est membre des Conseils consultatifs de l'Oxford University India Center et du Comité de pilotage de l'India Innovation Forum aux Etats-Unis. Intéressée par les questions environnementales, Naina Lal Kidwai est Présidente de la Sustainability Council & Energy Mission à la FICCI, Présidente de l'India Sanitation

Coalition, membre du Conseil de la Shakti Sustainable Energy Foundation et Commissaire de la commission mondiale pour l'économie et le climat.

En 2007, le gouvernement indien lui a décerné le Padma Shri Award pour son action dans le commerce et l'industrie. Naina Lal Kidwai a aussi reçu diverses récompenses en Inde et à l'étranger et a figuré à plusieurs reprises dans les classements des meilleures femmes d'affaires.

Jean-Pierre Roth

Jean-Pierre Roth effectue toute sa carrière à la Banque nationale suisse, qu'il rejoint en 1979. Après avoir occupé divers postes de cadre supérieur, il est nommé membre de la Direction générale en 1996 avant de devenir Président en 2001, fonction qu'il assume jusqu'en 2009. A partir de 2001, il est membre puis, à partir de 2006, Président du Conseil d'administration de la Banque des Règlements Internationaux, jusqu'à son départ à la retraite en 2009. Jean-Pierre Roth représente également la Suisse au Conseil des Gouverneurs du Fonds Monétaire International de 2001 à 2009, et au Forum de stabilité financière de 2007 à 2009.



En 2010, il devient membre du Conseil d'administration de Swatch Group. Entre 2010 et 2016, il est membre du Conseil d'administration de Swiss Re et, jusqu'en avril 2017, Président de la Banque cantonale de Genève.

En mai 2014, il entre au Conseil d'administration de MKS (Suisse) SA et, en juillet 2017, il devient Vice-Président d'Arab Bank (Switzerland) Ltd. Jean-Pierre Roth est en outre membre du Conseil consultatif de l'Université de Genève, du Feris Endowment Fund IHEI (Genève), du Conseil de fondation et du Comité des programmes d'Avenir Suisse (Suisse) et de la Fondation pour la Garde Suisse Pontificale (Vatican).

Ann M. Veneman

Avocate de formation, Ann M. Veneman est Secrétaire du Département de l'Agriculture des Etats-Unis (USDA) de 2001 à 2005, avant d'occuper le poste de directrice générale du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) pendant cinq ans. Précédemment, sa carrière la conduit à pratiquer le droit et à exercer diverses fonctions au sein de l'USDA. Elle a également été Secrétaire du Département de l'Alimentation et de l'Agriculture de Californie pendant quatre ans. Elle siège actuellement au Conseil



d'administration d'Alexion Pharmaceuticals Inc., du Global Health Innovative Technology Fund, de JUST Capital et de la Clinton Health Access Initiative. Elle est membre de nombreux conseils consultatifs dont BRAC, TerraVesco et The Chicago Council Global Agriculture Development. Elle est aussi membre du Council on Foreign Relations et de la Trilateral Commission.

En 2009, elle figure au palmarès Forbes des 100 femmes les plus puissantes du monde et s'est vu décerner de nombreux prix et distinctions tout au long de sa carrière.

Ann M. Veneman siège également au Nestlé CSV Council.

Eva Cheng

Eva Cheng rejoint en 1977 Amway Corporation, une société internationale de vente de biens de consommation basée aux Etats-Unis, en tant qu'attachée de direction à Hong Kong, puis devient en 2005 Directrice générale corporate responsable de la Région Chine et Asie du Sud-Est, poste qu'elle occupe jusqu'à son départ à la retraite en 2011. Surtout connue pour avoir conduit l'entrée d'Amway en Chine en 1991, elle a occupé le poste de Présidente-Directrice générale d'Amway China depuis l'arrivée de la société sur ce marché jusqu'à son départ à la retraite en 2011.



En 2008 et 2009, Eva Cheng figure deux fois au palmarès Forbes des 100 femmes les plus puissantes du monde et s'est vu décerner de nombreux prix et distinctions pour son leadership entrepreneurial et l'aide qu'elle a apportée à la collectivité.

Eva Cheng siège actuellement au Conseil de plusieurs sociétés: Trinity Limited, Haier Electronics Group Co. Ltd (Hong Kong) et Amcor Ltd (Australie). Elle est par ailleurs Directrice générale de Our Hong Kong Foundation, membre du Comité de direction de All-China Women's Federation, administratrice de la China Children and Teenagers Foundation, membre de la Conférence consultative politique populaire de Chine – commission de Guangdong – et Directrice honoraire permanente de la Chambre générale de commerce de Chine à Hong Kong.

Ruth K. Oniang'o

Ruth K. Oniang'o a été professeure de science alimentaire et de nutrition à l'Université Jomo Kenyatta d'Agriculture et de Technologie de Nairobi (Kenya) et est professeure auxiliaire de nutrition à la Tufts University (Etats-Unis). Elle est également la fondatrice et la Directrice générale du programme Rural Outreach au Kenya, ainsi que la fondatrice et rédactrice en chef de l'«African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development» (AJFAND).



Elle a piloté le développement de politiques nutritionnelles dans toute l'Afrique et a plaidé pour l'adoption de régimes alimentaires sains dans le monde entier. Elle s'intéresse en particulier à l'alimentation maternelle et infantile.

Ruth K. Oniang'o a été membre du Parlement kényan et elle travaille dans des projets de développement rural axés sur les femmes à la tête de petites exploitations agricoles et sur les jeunes.

Elle préside en outre le Conseil d'administration de la Sasakawa Africa Association (SAA) et du Sasakawa Africa Fund for Extension Education (SAFE). Par ailleurs, elle est membre du Conseil d'administration de la Fondation USTADI (Kenya), et administratrice du Conseil d'administration du CABI (Centre for Agriculture and Biosciences International).

Ruth K. Oniang'o siège également au Nestlé CSV Council. Elle s'est en outre vu décerner une médaille du mérite pour service rendu par le Gouvernement kényan.

Enfin, elle a reçu en 2017 le Prix africain pour l'alimentation.

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 professeur de neurosciences et Directeur du Laboratoire de recherche sur les maladies neurodégénératives à l'Institut des Neurosciences de l'EPFL.



De 1984 à 1992, il travaille à la Brown University (Etats-Unis) en tant que chercheur, professeur assistant puis professeur associé en sciences médicales. 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 le Président de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).

Par ailleurs, Patrick Aebischer est le fondateur de trois start-up: CytoTherapeutics Inc. (1989), Modex Therapeutics Inc. (1996) et Amazentis SA (2007).

Actuellement, il est membre du Conseil d'administration de Lonza Group SA et de Logitech International S.A., et il est Président du Conseil consultatif de Novartis Bioventures SA. De plus, Patrick Aebischer est membre du Conseil de fondation du Verbier Festival et du Montreux Jazz Festival (Suisse).

Ursula M. Burns

Ursula M. Burns est entrée chez Xerox en 1980 où, après divers postes dans l'ingénierie et la production, elle assume des fonctions de direction dans la production, les activités opérationnelles et le développement de produits. Chief Executive Officer (CEO) de Xerox de 2009 à 2016, elle préside depuis 2010 le Conseil d'administration de Xerox Corporation, aux Etats-Unis. Elle est également membre des conseils d'administration d'American Express Company, d'Exxon Mobil Corporation, de Veon Ltd (Etats-Unis) et de Datto, Inc. (Etats-Unis).



Par ailleurs, Ursula M. Burns fournit des conseils de direction à diverses organisations communautaires, éducatives et à but non lucratif dont le Massachusetts Institute of Technology, la NAF (National Academy Foundation), la Mayo Clinic, la Fondation Ford, le New York Ballet, le Conseil de surveillance de Cornell Tech et la High Line.

Ursula M. Burns est membre de la National Academy of Engineering et de l'American Academy of Arts and Sciences.

3.3 Mandats en dehors de Nestlé

Aux termes de l'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}.

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 sont conformes aux dispositions légales en ce qui concerne la nomination du Président, des membres du Comité de rémunération et du mandataire 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 nomination et de durabilité	Comité de contrôle
Paul Bulcke Président	• (Président)		•	
Ulf Mark Schneider Administrateur délégué	•			
Andreas Koopmann Vice-Président	•	•		
Henri de Castries Lead Independent Director	•		• (Président)	•
Beat W. Hess	•	• (Président)		
Renato Fassbind	•			• (Président)
Steven G. Hoch			•	
Nāina Lal Kidwai				•
Jean-Pierre Roth		•		
Ann M. Veneman			•	
Eva Cheng				•
Ruth K. Oniang'o				
Patrick Aebischer		•		
Ursula M. Burns				

3.5.2 Attributions et délimitation des compétences de tous les Comités ⁽¹⁾

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.

Le **Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise** est composé du Président, du Vice-Président, du Lead Independent Director, de l'Administrateur délégué 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. Il a également des fonctions de conseil sur certaines questions à caractère financier, y compris le financement et la gestion financière de la Société, dont il examine périodiquement la gestion de l'actif et du passif.

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.

Le **Comité de rémunération** est composé du Vice-Président et d'au moins deux autres 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 les principes relatifs à la rémunération des membres du Conseil d'administration et les soumet au Conseil pour approbation. Il supervise 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

(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

approbation à l'Assemblée générale en lien avec la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe. De plus, il propose la rémunération du Président et de l'Administrateur délégué 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.

Le **Comité de nomination et de durabilité** compte un Président, qui est 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 et de durabilité 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, réalise régulièrement une analyse des écarts, sélectionne les candidats à l'élection ou la ré-élection au Conseil d'administration et prépare une proposition pour la décision de ce dernier. Le processus de nomination au Conseil d'administration est conçu de manière hautement structurée et sur le long terme, et il vise à maintenir sur la durée un équilibre des compétences nécessaires ainsi qu'une diversité appropriée parmi ses membres. Il examine régulièrement la grille des compétences et de la diversité de la Société (voir point 3.1 ci-avant). 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 et de durabilité veille à ce qu'ils bénéficient d'une formation supplémentaire.

Le Comité de nomination et de durabilité 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. De plus, il passe en revue les rapports, donne des conseils en ce qui concerne les mesures garantissant la durabilité à long terme 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. Il examine le rapport annuel Nestlé et la société et discute périodiquement

de la manière, d'une part, dont d'autres questions pertinentes non financières affectent la performance financière de la Société et, d'autre part, dont sa stratégie à long terme porte sur sa capacité à créer de la valeur partagée. Il évalue également l'actionnariat de la Société et d'autres parties prenantes majeures ainsi que leurs intérêts matériels. Il se réunit aussi souvent que nécessaire pour accomplir ses tâches et prépare les séances à huis clos requises du Conseil d'administration.

Le **Comité de contrôle** est composé du Président, qui est un membre indépendant et non exécutif, et d'au moins deux autres membres non exécutifs du Conseil d'administration, à l'exception de l'Administrateur délégué 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 KPMG (réviseurs externes) et le Nestlé Group Audit (réviseurs internes du Groupe).

Les principaux devoirs du Comité de contrôle consistent notamment à:

- examiner et, si nécessaire, remettre en question les actions et jugements de la Direction en lien avec les comptes financiers de la Société à la fin de l'année;
- formuler des recommandations au Conseil d'administration pour la nomination de réviseurs 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 mécanismes de contrôle interne, la conformité ainsi que l'évaluation annuelle du risque du Groupe.

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 incombe au Conseil d'administration.

Réunions tenues en 2017	Fréquence	Durée moyennes (heures)
Conseil d'administration de Nestlé S.A.	11 fois	3:00
Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	10 fois	4:00
Comité de rémunération	4 fois	1:05
Comité de nomination et de durabilité	6 fois	1:10
Comité de contrôle	4 fois	2:55

3.5.3 Méthodes 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 tous les membres 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 l'Administrateur délégué) et des réunions des Administrateurs indépendants (sans le Président et l'Administrateur délégué).

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'une des sociétés opérationnelles du groupe Nestlé, en 2017 en Allemagne.

Le taux de présence moyen aux réunions du Conseil a été de 98%, un membre ayant manqué une séance. Tous les membres du Conseil d'administration ont assisté à toutes les réunions des Comités. Le cas échéant, la Société signale individuellement tout membre du Conseil d'administration dont le taux de présence est inférieur à 75%. A l'exception de certaines séances présidentielles ou à huis clos, tous les membres de la Direction du Groupe assistent aux réunions du Conseil d'administration. En outre, certains dirigeants et membres de la Direction du Groupe assistent à certaines réunions des Comités.

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.

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 des réunions et il préside régulièrement les séances du Conseil ordinaires et à huis clos où le Président n'est pas présent ou où sa présence entraînerait un conflit d'intérêts.

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 le développement durable 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.

En vertu du modèle de gouvernance de Nestlé, l'Administrateur délégué est un membre à part entière du Conseil d'administration, ce qui garantit un alignement parfait en matière de responsabilités essentielles du Conseil et un équilibre adéquat entre le Président et l'Administrateur délégué.

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

- la direction suprême de la Société, en particulier la conduite, la gestion et la supervision des affaires de la Société, et la proposition des directives nécessaires;
- la détermination de l'organisation de la Société;
- la détermination des principes de contrôle comptable et financier, ainsi que des principes de planification financière;

(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

- d) la nomination et la révocation des Vice-Présidents, des membres des Comités (à l'exception des membres du Comité de rémunération) et de leurs Présidents, 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 annuel, y compris le Rapport de rémunération, 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;
 - 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 à l'Administrateur délégué, avec autorisation de sous-déléguer, le pouvoir de gérer les affaires de la Société et du Groupe conformément à la loi, aux statuts et aux Règlements du Conseil d'administration.

L'Administrateur délégué 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 régulièrement informé des questions pertinentes relatives aux activités de la Société et du Groupe. Les membres de la Direction du Groupe assistent aux réunions du Conseil d'administration et rendent compte des projets et événements importants. En outre, des rapports écrits comportant des informations sur les Comptes consolidés, les investissements de capitaux, la conformité, ainsi que les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie sont fournis régulièrement.

Le Président et l'Administrateur délégué s'assurent que l'information circule de façon adéquate entre la Direction du Groupe et le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration reçoit des rapports réguliers et ad hoc en provenance des Comités, du Président, de l'Administrateur délégué ainsi que de la Direction du Groupe. Les procès-verbaux des réunions des Comités sont communiqués à tous les membres du Conseil d'administration. Chaque année, le Conseil d'administration se rend dans l'un de ses principaux marchés, où il rencontre ses dirigeants.

En outre, 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.

À l'exception de certaines séances à huis clos, les membres de la Direction du Groupe et d'autres dirigeants assistent aux réunions du Comité de contrôle.

Les informations et moyens de contrôle supplémentaires incluent:

- les réviseurs externes, KPMG (réviseurs 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);
- le service Nestlé Group and Market Audit, composé des réviseurs internes de la Société, qui a un lien direct avec le Comité de contrôle. Il comprend une unité de réviseurs internationaux qui voyagent dans le monde entier pour exécuter leurs activités de contrôle;
- Group Risk Management, qui assiste toutes les entités de la Société en matière de gestion du risque. Une évaluation du risque est en outre réalisée une fois par an au plus haut niveau pour toutes les activités. 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. Pour plus d'informations, veuillez consulter la page 51 du Rapport annuel 2017;
- la fonction de Compliance du Groupe, ainsi que d'autres services de contrôle du risque et de vérification qui assurent une mission supplémentaire de conseil et de supervision. Les activités liées au risque et à la Compliance sont régulièrement coordonnées par le «Compliance Committee» du Groupe, afin d'assurer une approche holistique à l'échelle du Groupe. Pour plus d'informations, veuillez consulter la page 60 du Rapport annuel 2017.

4. Direction du Groupe

4.1 Membres de la Direction du Groupe (au 31 décembre 2017)

Nom	Année de naissance	Nationalité	Formation/fonction actuelle
Ulf Mark Schneider	1965	Allemagne/ Etats-Unis	Diplôme d'économie, de gestion d'entreprise et de finance et comptabilité Administrateur délégué: Nestlé S.A.
Laurent Freixe	1962	France	Diplôme de gestion d'entreprise DG et CEO: Zone Amériques
Chris Johnson	1961	Etats-Unis	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise DG: Nestlé Business Excellence
Patrice Bula	1956	Suisse	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise DG: Unités d'affaires stratégiques, Marketing, Ventes et Nespresso
Wan Ling Martello	1958	Etats-Unis	Diplôme de gestion d'entreprise et de comptabilité, diplôme d'études supérieures en systèmes d'information de gestion DG et CEO: Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne
Stefan Catsicas	1958	Suisse	Naturwissenschaften und Nachdiplomstudium in Neurowissenschaften DG: Chief Technology Officer: Innovation, Technologies et R&D
Marco Settembri	1959	Italie	Diplôme de gestion d'entreprise DG et CEO: Zone Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord
François-Xavier Roger	1962	France	Diplôme de gestion d'entreprise et de comptabilité DG: Directeur financier (CFO), (inclus Finances et Contrôle, Juridique, Propriété intellectuelle, Fusions et acquisitions, Fiscalité, Trésorerie, Investor Relations)
Magdi Batato	1959	Suisse	Diplôme d'ingénieur mécanicien et doctorat en thermodynamique DG: Opérations
Peter Vogt	1955	Suisse	Diplôme d'économie et de finance et comptabilité DG adjoint: Ressources humaines
Heiko Schipper	1969	Pays-Bas	Diplôme de gestion d'entreprise DG adjoint: Nestlé Nutrition
Maurizio Patarnello	1966	Italie	Diplôme de gestion d'entreprise DG adjoint: Nestlé Waters
Grégory Behar	1969	Suisse	Diplôme d'ingénieur mécanicien et de gestion d'entreprise CEO: Nestlé Health Science
David P. Frick	1965	Suisse	Diplôme de droit D: Gouvernement d'entreprise, Compliance et Corporate Services

(DG: Directeur général; D: Directeur, CEO: Chief Executive Officer)

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

4.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions (*)

Ulf Mark Schneider

Voir le point 3.2 ci-avant.

Laurent Freixe

En 1986, Laurent Freixe rejoint Nestlé France en tant que représentant, puis se voit confier de plus en plus de responsabilités dans le domaine de la vente et du marketing. En 1999, il devient membre du Comité de direction et est nommé Chef de la Division Nutrition. En 2003, Laurent Freixe prend les fonctions de Responsable de marché pour Nestlé Hongrie. En janvier 2007, il est nommé Responsable de marché pour la Région ibérique, couvrant à ce titre l'Espagne et le Portugal. De novembre 2008 à octobre 2014, Laurent Freixe occupe le poste de Directeur général pour la Zone Europe, puis il est nommé Directeur général chargé de la Zone Amériques avec effet en octobre 2014.

En qualité de représentant de Nestlé, il est membre du Conseil d'administration de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse) et du Conseil d'administration régional du Consumer Goods Forum en Amérique latine.



Chris Johnson

Chris Johnson débute sa carrière au sein de Nestlé en 1983, comme stagiaire en marketing chez Carnation Inc. Pendant ses huit premières années d'activité, il assume des responsabilités croissantes principalement dans le domaine commercial, chez Nestlé Etats-Unis puis, à partir de 1991, au Japon. En poste à Paris à partir de 1995, où il occupe les fonctions de Directeur régional de Nestlé Waters pour l'Asie, il est ensuite affecté à Taïwan en 1998 comme Responsable de marché. A partir de 2000, Chris Johnson dirige le développement et la mise en œuvre de GLOBE (Global Business Excellence; IS/IT) à l'échelon international, ainsi que les projets Chaîne d'approvisionnement stratégique et eNestlé. Il est nommé Directeur général adjoint en avril 2001, puis retourne au Japon en 2007 en qualité de Responsable de marché. De janvier 2011 à octobre 2014, Chris Johnson occupe le poste de Directeur général chargé de la Zone Amériques.



Il est ensuite nommé Directeur général de Nestlé S.A. chargé de Nestlé Business Excellence avec effet en octobre 2014.

Chris Johnson est membre du Conseil d'administration de GS1 (Belgique) et trésorier de la Swiss-American Chamber of Commerce.

Patrice Bula

Patrice Bula rejoint Nestlé en 1980 et se voit confier diverses responsabilités dans le domaine du marketing et de la vente au Kenya, au Japon et à Taïwan, avant d'être promu Responsable de marché pour Taïwan en 1992, Responsable de marché pour la République tchèque en 1995, puis Chef de la Région Afrique australe et de l'Est en 1997. En 2000, il est nommé Chef de l'Unité d'affaires stratégiques Chocolat, Confiserie et Biscuits basée au siège international de Nestlé à Vevey. En octobre 2003, Patrice Bula devient Responsable de marché de Nestlé Allemagne et, en août 2007, il prend les fonctions de Responsable de marché pour la Région Chine.

Avec effet en mai 2011, Patrice Bula est nommé à la Direction de Nestlé S.A. en qualité de Directeur général chargé des Unités d'affaires stratégiques, du Marketing et des Ventes ainsi que de Nespresso.

Patrice Bula siège au Conseil d'administration de Schindler Holding Ltd et Bobst Group SA (en Suisse dans les deux cas).

En qualité de représentant de Nestlé, Patrice Bula préside le Conseil d'administration de Blue Bottle Coffee, Inc. (Etats-Unis) et siège au Conseil d'administration de Beverage Partners Worldwide (Europe) S.A., de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse) et de Froneri Ltd (Royaume-Uni).

Il est également membre du Conseil d'administration de Yinlu Food Group Companies et de Hsu Fu Chi Group Companies (Chine).



Wan Ling Martello

Wan Ling Martello rejoint Nestlé S.A. en novembre 2011, en qualité de Directrice générale. Elle est Directrice financière (CFO) d'avril 2012 à mai 2015. En mai 2015, elle est nommée Directrice générale de Nestlé S.A. en charge de la Zone AOA (Asie, Océanie et Afrique subsaharienne). Précédemment, Wan Ling Martello est Directrice Générale, Global eCommerce chez Walmart



(*) 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.

Stores Inc. en 2010 et 2011. Entre 2005 et 2009, elle est Directrice Finances et Stratégie chez Walmart International. Avant de rejoindre Walmart, Wan Ling Martello bâtit sa carrière dans le secteur des biens de consommation emballés. De 1985 à 1995, elle exerce des responsabilités croissantes à des postes financiers chez Kraft. Elle est Corporate Controller chez Borden Foods entre 1995 et 1998, au moment du redressement de l'entreprise acquise par KKR. De 1998 à 2005, elle est Directrice financière puis Présidente de la branche américaine de NCH, une ancienne filiale d'AC Nielsen.

Elle siège au Conseil d'administration d'Alibaba Group Holding Ltd (Chine) et d'Uber Technologies Inc. (Etats-Unis).

En qualité de représentante de Nestlé, Wan Ling Martello est membre du Conseil d'administration de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse) et de Blue Bottle Coffee Inc., (Etats-Unis).

Stefan Catsicas

Stefan Catsicas débute sa carrière au sein de la société pharmaceutique Glaxo à Genève (Suisse) en tant que Responsable du département Neuro-biologie de l'institut de biologie moléculaire de cette société. Il rejoint ensuite le monde universitaire et poursuit sa carrière à l'Université de Lausanne en tant que professeur et directeur de l'institut de biologie cellulaire et de morphologie, puis en tant que Vice-Président de la recherche et professeur en ingénierie cellulaire à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), en Suisse.

En 2005, il cofonde un groupe privé d'entreprises de biotechnologie, puis retourne au sein du monde universitaire en 2011 en qualité de Recteur et Vice-Président exécutif de la King Abdullah University of Science and Technology, en Arabie saoudite.

En septembre 2013, Stefan Catsicas est nommé à la Direction de Nestlé S.A. et prend les fonctions de Directeur général et de Chief Technology Officer, responsable Innovation, Technologies, Recherche et Développement.

Stefan Catsicas siège en outre au Conseil d'administration du Conseil de recherche biomédical d'A*STAR (Singapour), de la Fondation Solar Impulse (Suisse), du Conseil international des gouverneurs de la New York Academy of Sciences (Etats-Unis) et du Conseil consultatif industriel de Swiss Innovation Park (Suisse).



Marco Settembri

Marco Settembri rejoint Nestlé S.A. lorsqu'il entre chez Nestlé Italiana S.p.A. en 1987 et se voit confier diverses responsabilités, principalement dans le domaine des produits pour animaux de compagnie. En 2004, il est nommé Directeur général des eaux San Pellegrino et contribue dans une large mesure à la consolidation fructueuse des activités d'eaux en Italie et au développement des exportations des marques italiennes emblématiques. En 2006, il devient Responsable de marché pour l'Italie, en plus de ses fonctions de Responsable de Nestlé Waters Italie, avant d'être nommé CEO de Nestlé Purina PetCare Europe en 2007.

Marco Settembri est nommé à la Direction de Nestlé S.A. en qualité de Directeur général, responsable de Nestlé Waters, avec effet en décembre 2013.

En janvier 2017, il est nommé Directeur général en charge de la Zone EMENA (Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord).

En qualité de représentant de Nestlé, Marco Settembri siège au Conseil d'administration de Lactalis Nestlé Produits Frais S.A.S (France) et de Cereal Partners Worldwide S.A. (Suisse).

De plus, il est membre des Conseils d'administration de FoodDrinkEurope et de l'Association des Industries de Marque de l'Union européenne (AIM) en Belgique.



François-Xavier Roger

François-Xavier Roger rejoint Nestlé S.A. en tant que Directeur général et Chief Financial Officer en juillet 2015.

Il travaille auparavant chez Takeda Pharmaceutical, à Tokyo, où il est CFO à partir de 2013. De 2008 à 2013, il occupe le poste de Chief Financial Officer de Millicom, au Luxembourg. Entre 2000 et 2008, il est Chief Financial Officer de Danone Asie, puis Responsable Finance, Trésorerie et Fiscalité pour le groupe Danone basé à Paris (France).



Magdi Batato

Magdi Batato est titulaire d'un diplôme d'ingénieur mécanicien et d'un doctorat en énergétique du corps humain de l'Ecole Polytechnique de Lausanne (EPFL). Il exerce quelques années comme enseignant à l'université et consultant avant de rejoindre Nestlé S.A.



en Suisse en 1991 en tant qu'ingénieur au sein de Services industriels, énergie & environnement. Son expérience dans la direction d'usines et la gestion de la production le conduit en Allemagne, au Liban et en Afrique du Sud. En 2004, il est affecté en Malaisie en tant que Directeur général de la production et, en 2009, il intègre Nestlé Grande-Bretagne et Irlande en qualité de Responsable Group Technical. En mai 2012, il prend les fonctions de Responsable de marché pour le Pakistan.

Magdi Batato est ensuite nommé Directeur général de Nestlé S.A. responsable d'Opérations avec effet en octobre 2015.

Peter Vogt

Peter Vogt rejoint Nestlé en 1980 en tant que stagiaire en marketing, avant d'être nommé Spécialiste produits au Japon, puis de réintégrer le marché suisse en 1985. A partir de 1987, Peter Vogt reprend sa carrière internationale avec une série d'affectations en Asie, tout d'abord comme Directeur à Hong Kong, puis comme Directeur Marketing en Malaisie en avril 1990 et enfin comme Responsable de marché au Sri Lanka jusqu'à fin 1995. Il revient en Europe en 1996 pour prendre la tête de l'activité suisse Glaces et surgelés et devient Responsable de marché pour la région nordique en 2000. De 2002 à 2004, il est en charge de la nouvelle unité Nestlé Ice Cream Europe. Il retourne en Asie en qualité de Responsable de marché pour l'Indonésie en 2005, avant d'être nommé Responsable de marché pour la Malaisie et Singapour en 2009.



Peter Vogt est nommé à la Direction de Nestlé S.A. comme Directeur général adjoint, responsable des Ressources humaines avec effet en mars 2013.

Heiko Schipper

Heiko Schipper rejoint Nestlé S.A. en 1996 en tant que stagiaire en marketing, avant d'être nommé la même année Directeur régional des ventes au Bangladesh. En 1999, il est affecté chez Nestlé Indonésie en tant que Responsable des produits laitiers pour le Groupe.



En 2003, il revient au siège international de Nestlé à Vevey (Suisse) pour occuper le poste de Conseiller marketing de l'Unité d'affaires stratégiques Produits laitiers. A partir de 2005, Heiko Schipper reprend sa carrière internationale avec une série d'affectations en Asie, tout d'abord comme Business Executive Manager, Produits laitiers pour les Philippines, puis comme Business Executive Manager, Produits laitiers (2007), Regional Business Head pour la nutrition infantile et les produits laitiers (2010) et enfin comme Directeur de division de Nestlé Alimentation et Boissons pour la Région Chine. Fin 2013, il revient au siège international de Nestlé où il est nommé Global Business Head pour la nutrition infantile chez Nestlé Nutrition.

En octobre 2014, Heiko Schipper est nommé à la Direction de Nestlé S.A. comme Directeur général adjoint, en charge de Nestlé Nutrition.

Maurizio Patarnello

Maurizio Patarnello entre chez Nestlé S.A. en 1993, où il occupe différents postes dans la finance avant de rejoindre Sanpellegrino en 1999.

En 2002, il est nommé Country Business Manager pour le Liban et la Jordanie, où il dirige le développement de Nestlé Waters. En septembre 2004, il intègre l'équipe de direction régionale à Dubaï et est promu Chief Operating Officer et Regional Business Head de Nestlé Waters pour le Moyen-Orient et l'Afrique. En 2007, Maurizio Patarnello assume en plus la responsabilité de Nestlé Waters Asie. En octobre 2010, il est nommé Responsable de marché pour l'Ukraine et la Moldavie. Maurizio Patarnello prend les fonctions de Responsable de marché pour Nestlé Russie et la région Eurasie en octobre 2012.



Il est ensuite nommé Directeur général adjoint de Nestlé S.A. et Responsable de Nestlé Waters avec effet en janvier 2017.

Grégory Behar

Grégory (Greg) Behar rejoint Nestlé S.A. en 2014 en tant que CEO of Nestlé Health Science. Il travaille auparavant chez Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals Inc. (Etats-Unis), dont il est Président et CEO à partir de 2011. De 2010 à juillet 2011, Greg Behar est Vice-Président Groupe de la région NECAR (Union européenne du Nord, Canada et Australasie) pour Boehringer-Ingelheim GmbH et, de 2009 à 2010, il occupe le poste de Vice-Président Groupe de la franchise Cardiovasculaire et métabolisme. Par ailleurs, il assume avant cela différentes fonctions chez Bula & Fils, Nestlé et Novartis Pharma. Il est nommé à la Direction de Nestlé S.A. avec effet en janvier 2017.



Greg Behar représente Nestlé S.A. aux Conseils d'administration de différentes entreprises au sein desquelles Nestlé S.A. détient des participations, notamment Nutrition Science Partners, HK, Accera Inc. (Etats-Unis), Seres Therapeutics, Inc. (Etats-Unis), Aimmune Therapeutics Inc. (Etats-Unis) et Axcella Health Inc. (Etats-Unis).

David P. Frick

David P. Frick entame sa carrière au Tribunal de première instance de Meilen (canton de Zurich) et comme assistant à l'institut de droit bancaire de la Faculté de droit de l'Université de Zurich.

A partir de 1994, il est avocat au sein des groupes chargés des procédures International Corporate and Litigation du cabinet d'avocats new-yorkais Cravath, Swaine & Moore.

En 1999, il devient Group General Counsel et Managing Director de Credit Suisse Group, à Zurich, où il est nommé membre de la Direction et assume les fonctions de Head of Legal and Compliance de la société.

Il rejoint Nestlé S.A. en 2006 en qualité de Directeur, Gouvernement d'entreprise, Compliance et Corporate Services.

Il siège au Conseil d'administration d'Allianz Suisse (Suisse).

Il est en outre membre du Comité d'économiesuisse, dont il préside la Commission Justice. David P. Frick représente Nestlé au sein de SwissHoldings et est membre du Regulatory Board de SIX Swiss Exchange, d'ICC Switzerland et du Comité juridique de la Swiss-American Chamber of Commerce.



4.3 Mandats en dehors de Nestlé

Aux termes de l'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}.

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 2017, page 29.

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 nomines, 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 nomines 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 des art. 5 al. 9 et 11 al. 4 des statuts, le Conseil d'administration a accordé à Credit Suisse AG et UBS SA, en tant que dépositaires, le droit d'exercer le droit de vote pour plus de 5% du capital-actions selon les instructions spécifiques fournies par leurs 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 requiert 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. 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 le dixième au moins du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce doit être convoquée dans les meilleurs délais après réception de la demande (art. 8 al. 2 des statuts).

6.4 Inscription d'objets 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 peuvent requérir l'inscription d'un objet 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.

Prises de contrôle et mesures de défense

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 33⅓% 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

KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA a été nommé pour la première fois le 22 mai 1993 et KPMG SA (en remplacement de KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA) a été nommé pour la première fois le 23 avril 2009 en tant que réviseurs de Nestlé S.A.

Le 6 avril 2017, KPMG SA (ci-après «KPMG») a été nommé réviseur de Nestlé S.A. et des Comptes consolidés du Groupe Nestlé pour un mandat d'un an.

Le rapport d'audit est signé conjointement par deux réviseurs associés de KPMG pour le compte de KPMG. M. Scott Cormack a signé pour la première fois en tant que réviseur responsable les Comptes annuels de Nestlé S.A. et les Comptes consolidés du Groupe Nestlé pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2013. Un nouveau réviseur responsable est désigné tous les sept ans, conformément au droit suisse.

8.2 Honoraires des réviseurs

Le montant honoraires payés à KPMG en qualité de réviseurs du Groupe pour 2017 s'élève à CHF 43 millions.

8.3 Honoraires supplémentaires

Le montant des honoraires relatifs aux services additionnels payés pour 2017 à KPMG s'élève à CHF 11,7 millions, dont CHF 6,3 millions pour des services de fusions et cessions, CHF 2,1 millions pour le conseil en informatique, CHF 1,9 million pour la prestation de services fiscaux et CHF 1,4 million pour divers services sans rapport avec l'audit.

8.4 Instruments d'information relatifs à l'organe de révision

KPMG 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 2017, KPMG a participé aux quatre réunions du Comité de contrôle, à l'issue desquelles les réviseurs se sont entretenus avec le Comité de contrôle. La Direction du Groupe n'a pas assisté à ces entretiens.

Le Nestlé Group Audit (réviseurs internes du Groupe) a rencontré le Comité de contrôle à quatre reprises. En outre, le responsable de la révision interne et le président du Comité de contrôle se réunissent régulièrement pour faire le point.

Le Comité de contrôle examine annuellement le bien-fondé du choix de KPMG en tant que réviseur du Groupe Nestlé et de Nestlé S.A., avant de proposer l'élection de KPMG en tant que réviseur au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale des actionnaires de Nestlé S.A. Le Comité de contrôle évalue l'efficacité du travail effectué par les réviseurs suivant le droit suisse, en s'appuyant sur leur 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 KPMG 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 KPMG ont convenu de directives claires concernant les services sans rapport avec l'audit pouvant être rendus par KPMG. Ces services comprennent des «due diligence» pour des fusions, des acquisitions et des cessions, ainsi que des conseils liés à la fiscalité, à la gestion des risques et à l'informatique. Ces directives assurent l'indépendance de KPMG en tant que réviseur du Groupe. KPMG 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 mener une politique d'information ouverte et conséquente avec les actionnaires, les investisseurs potentiels 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 du management 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 annuel qui présente en détail les activités. De plus, Nestlé fournit des rapports financiers révisés détaillés pour l'exercice sous revue, conformément aux «International Financial Reporting Standards» (IFRS). La publication d'un Rapport semestriel vient les compléter.

Nestlé publie ses résultats annuels et semestriels, ainsi que le chiffre d'affaires du premier trimestre et des neuf premiers mois de l'exercice. Nestlé publie aussi des communiqués de presse lors d'événements susceptibles de modifier le cours de l'action, à propos notamment des acquisitions et des désinvestissements importants, des accords de coentreprise et des alliances. Les annonces importantes, notamment celles concernant les résultats des activités du Groupe, sont accompagnées d'une présentation transmise en direct par le biais d'internet, que chacun, actionnaire ou non, est libre de suivre.

Nestlé organise en outre un programme de relations avec les investisseurs. Celui-ci comprend des réunions par groupe et des entretiens individuels, ainsi que l'Assemblée générale et des présentations au moment de la publication des résultats annuels et semestriels. Le Groupe a également mis sur pied un programme de «roadshows» qui se déroule dans la plupart des centres financiers du monde. Il comprend l'organisation d'événements qui s'adressent aux investisseurs institutionnels et aux analystes en placements, à l'occasion desquels les membres de la Direction présentent leurs domaines de compétence. Ces rencontres sont axées sur les derniers résultats financiers annoncés, sur l'activité récente de la Société ou sur 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 a initié 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 Internet (www.nestle.com/investors) afin de garantir une diffusion rapide et équitable de l'information. Nestlé ne compte pas seulement sur le fait que des personnes consulteront son site internet pour être informées sur les développements les plus récents au sein du Groupe: il est en effet possible de s'inscrire par le biais du site afin d'être automatiquement informé par Nestlé lorsqu'une modification est apportée sur le site internet «Investor Relations»; les communiqués de presse sont aussi distribués aux principales agences d'information. Des liens sont à disposition vers des informations non financières qui peuvent présenter un intérêt pour les investisseurs, notamment dans des domaines tels que l'environnement, le développement durable, les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé et le Code de conduite professionnelle. Un calendrier du Groupe avec des dates importantes figure à la page 61 du Rapport annuel 2017 et sur notre site internet (www.nestle.com/investors/events).

Le département «Investor Relations» de Nestlé peut être contacté par le biais du site internet, par téléphone, fax, e-mail ou courrier.

Contact

«Investor Relations»
Nestlé S.A., Avenue Nestlé 55
CH-1800 Vevey (Suisse)
Tél. +41 (0)21 924 35 09
Fax +41 (0)21 924 48 00
E-mail: ir@nestle.com

Organisation générale de Nestlé S.A.

31 décembre 2017

Direction du Groupe

Ulf Mark Schneider
 Laurent Freixe
 Chris Johnson
 Patrice Bula
 Wan Ling Martello
 Stefan Catsicas
 Marco Settembri

François-Xavier Roger
 Magdi Batato
 Peter Vogt
 Heiko Schipper
 Maurizio Patarnello
 Grégory Behar
 David P. Frick



(a) Remplacé par Stefan Palzer en 2018.

(b) A quitté la Société en 2018.

Rapport de rémunération 2017



Rapport de rémunération 2017

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 long terme.

Comme les années précédentes, ce Rapport de rémunération sera soumis au vote consultatif des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2018.

Lors de l'Assemblée générale 2017, les actionnaires ont approuvé à une large majorité les budgets de rémunération totale proposés pour le Conseil d'administration et la Direction du Groupe.

Comme nous l'avions alors expliqué, afin de garantir une responsabilité complète, les actionnaires auront cette année la possibilité de se prononcer de manière rétrospective sur le Rapport de rémunération et les versements dans le cadre d'un vote consultatif.

Pour les changements dans les plans de participation à long terme de Nestlé, voir page 40 ci-dessous.

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 (*), 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 2017, 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, Administrateur délégué et ensemble de la Direction du Groupe	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	Administrateur délégué, avec le Président	Comité de rémunération

(a) Le Président et l'Administrateur délégué 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.

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 2017. Le Comité est constitué d'un président, qui est un membre indépendant et non exécutif du Conseil d'administration, du Vice-Président du Conseil d'administration et de deux autres 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 2017, le CR était composé comme suit:

Président	Membres
Beat Hess	Andreas Koopmann
	Jean-Pierre Roth
	Patrick Aebischer

Les attributions et la délimitation des compétences du CR sont présentées à la page 13 du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2017.

(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles sur la page 49 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, 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 montant ainsi déterminé à l'approbation de la même Assemblée générale, une Assemblée générale extraordinaire ultérieure ou l'Assemblée générale ordinaire suivante (art. 21^{bis} al. 2 des statuts).

La rémunération des membres du Conseil d'administration est soumise à des règles de restitution conformément à l'art. 678 du Code suisse des obligations. Les membres du Conseil d'administration pourraient être obligés de restituer des prestations versées par la Société dans la mesure où celles-ci seraient manifestement disproportionnées par rapport à la performance fournie en contrepartie et à la situation économique de la Société (y compris suite à une fraude ou à une déclaration inexacte dans les comptes).

Principes

La rémunération des membres du Conseil d'administration est fixée de manière à attirer et à retenir des individus hautement qualifiés pour siéger au Conseil. Le niveau de rémunération reflète le temps et les efforts nécessaires aux membres pour exercer leurs responsabilités au sein du Conseil d'administration et de ses Comités. La structure de la rémunération (espèces et actions bloquées) est conçue de telle sorte que le Conseil privilégie la réussite de la Société sur le long terme. Il n'y a pas de rémunération variable pour les membres non exécutifs du Conseil d'administration afin de garantir un niveau adéquat d'indépendance.

La principale référence utilisée pour définir la rémunération des membres du Conseil est une sélection de grandes sociétés du Swiss Market Index (SMI) ^(b), ajustée pour tenir compte de la taille de Nestlé. Ces chiffres sont comparés périodiquement à ceux de cette référence.

Rémunérations accordées en 2017 aux membres du Conseil d'administration

Rémunérations et indemnités forfaitaires du Conseil d'administration

A l'exception du Président et de l'Administrateur délégué, 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, Syngenta, UBS et Credit Suisse.

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

	Président	Membres
Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	CHF 300 000	CHF 200 000
Comité de rémunération	CHF 150 000	CHF 70 000
Comité de nomination et de durabilité	CHF 100 000	CHF 40 000
Comité de contrôle	CHF 150 000	CHF 100 000

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

Composition des Comités au 31 décembre 2017

	Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	Comité de rémunération	Comité de nomination et de durabilité	Comité de contrôle
Paul Bulcke, Président	• (Président)		•	
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué	•			
Andreas Koopmann, Vice-Président	•	•		
Henri de Castries, Lead Independent Director	•		• (Président)	•
Beat W. Hess	•	• (Président)		
Renato Fassbind	•			• (Président)
Steven G. Hoch			•	
Naiina Lal Kidwai				•
Jean-Pierre Roth		•		
Ann M. Veneman			•	
Eva Cheng				•
Ruth K. Oniang'o				
Patrick Aebischer		•		
Ursula M. Burns				

Les rémunérations et indemnités forfaitaires mentionnées plus haut couvrent la période entre l'Assemblée générale 2017 et l'Assemblée générale 2018. Elles sont versées en deux fois. 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. Aux fins d'évaluation, les actions sont escomptées de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans. En 2017, ce cours était de CHF 63.48.

Montant de la rémunération 2017

Lors de l'Assemblée générale du 6 avril 2017, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 10 millions pour le Conseil d'administration, pour la période entre l'Assemblée générale 2017 et l'Assemblée générale 2018. Le montant global effectif de la rémunération pour cette période, cotisations de sécurité sociale comprises, s'est élevé à CHF 9 249 832.

Audite (A) **Résumé de la rémunération 2017 ****

	Espèces en CHF (a)	Nombre d'actions	Valeur des actions escomptées en CHF (b)	Total espèces & actions	Cotisations de sécurité sociale & honoraires additionnels (c)	Rémunération totale
Paul Bulcke, Président avril-décembre	450 000	51 588	3 274 806	3 724 806	21 150	3 745 956
Peter Brabeck-Letmathe, Président janv.-mars	400 000	–	–	400 000	7 050	407 050
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué (d)	–	–	–	–	–	–
Andreas Koopmann, Vice-Président	270 000	3 903	247 762	517 762	24 902	542 664
Henri de Castries, Lead Independent Director	355 000	4 498	285 533	640 533	28 200	668 733
Beat W. Hess	330 000	4 167	264 521	594 521	28 200	622 721
Renato Fassbind	330 000	4 167	264 521	594 521	28 200	622 721
Steven G. Hoch	175 000	2 117	134 387	309 387	–	309 387
Nāina Lal Kidwai	205 000	2 514	159 589	364 589	17 913	382 502
Jean-Pierre Roth	190 000	2 315	146 956	336 956	15 638	352 594
Ann M. Veneman	175 000	2 117	134 387	309 387	25 000	334 387
Eva Cheng	205 000	2 514	159 589	364 589	17 052	381 641
Ruth K. Oniang'o	155 000	1 852	117 565	272 565	37 338	309 903
Patrick Aebischer	190 000	2 315	146 956	336 956	27 012	363 968
Ursula M. Burns	155 000	1 852	117 565	272 565	13 199	285 764
Total pour 2017	3 585 000	85 919	5 454 137	9 039 137	290 854	9 329 991

Résumé de la rémunération 2016 **

	Espèces en CHF (a)	Nombre d'actions	Valeur des actions escomptées en CHF (b)	Total espèces & actions	Cotisations de sécurité sociale & honoraires additionnels (c)	Rémunération totale
Peter Brabeck-Letmathe, Président	1 600 000	60 414	3 553 551	5 153 551	28 200	5 181 751
Paul Bulcke, Administrateur délégué (d)	–	–	–	–	–	–
Andreas Koopmann, Vice-Président	340 000	4 640	272 925	612 925	28 200	641 125
Beat W. Hess	330 000	4 497	264 514	594 514	28 200	622 714
Renato Fassbind	330 000	4 497	264 514	594 514	28 200	622 714
Steven G. Hoch	175 000	2 285	134 404	309 404	–	309 404
Nāina Lal Kidwai	205 000	2 713	159 579	364 579	17 913	382 492
Jean-Pierre Roth	190 000	2 499	146 991	336 991	15 638	352 629
Ann M. Veneman	175 000	2 285	134 404	309 404	25 000	334 404
Henri de Castries	205 000	2 713	159 579	364 579	17 913	382 492
Eva Cheng	205 000	2 713	159 579	364 579	17 052	381 631
Ruth K. Oniang'o	155 000	1 999	117 581	272 581	37 338	309 919
Patrick Aebischer (e)	190 000	–	–	190 000	19 481	209 481
Total pour 2016	4 100 000	91 255	5 367 621	9 467 621	263 135	9 730 757

** Pour tous les membres du Conseil d'administration à l'exception du Président et de l'Administrateur délégué, le tableau ci-dessus présente la rémunération annuelle payée deux fois par an en avril et octobre pendant l'année concernée, qui couvre la période de douze mois allant d'une Assemblée générale à l'autre.

(*) Les sections accompagnées d'une barre verticale bleue sont révisées par KPMG. Elles incluent tous les éléments que la Société doit publier conformément aux art. 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse.

- Audit**
- (a) Le montant en espèces comprend l'indemnité de CHF 15 000. Le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas d'indemnité.
 - (b) Les actions Nestlé S.A. reçues comme part d'honoraires d'administrateurs et de membres de Comités sont évaluées au cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende, escompté de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans.
 - (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 181 282 en 2017 et de CHF 227 756 en 2016. Pour plus de détails sur les honoraires additionnels, se référer à la page 36.
 - (d) La rémunération de l'Administrateur délégué est intégralement comprise dans la section rémunération de la Direction du Groupe.
 - (e) Tant qu'il était Président de l'EPFL (jusqu'au 31 décembre 2016) et conformément à l'accord passé avec le Conseil fédéral suisse, Patrick Aebischer n'a reçu aucune action et a transféré sa rémunération en espèces nette à l'EPFL.

Paul Bulcke remplace Peter Brabeck-Letmathe aux fonctions de Président du Conseil d'administration depuis l'Assemblée générale 2017. En tant que Président en exercice, il a reçu une rémunération en espèces ainsi que des actions Nestlé S.A., ces dernières étant soumises à une période de blocage de trois ans. Cette attribution reflète, en particulier, certaines fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe, y compris le soutien au nouvel Administrateur délégué (CEO), le soutien apporté à Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health à travers les Conseils consultatifs stratégiques respectifs, ainsi que la responsabilité directe des intérêts de Nestlé dans L'Oréal. De plus, Paul Bulcke préside 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 inclut toutes les sommes reçues en relation avec ces activités. Sa rémunération totale s'est élevée à:

	Paul Bulcke 2017		Peter Brabeck-Letmathe 2016	
	Nombre	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Rémunération en espèces		450 000 ^(b)		1 600 000
Actions bloquées (valeur escomptée)	51 588	3 274 806	60 414	3 553 551
Rémunération totale		3 724 806		5 153 551
Cotisations de sécurité sociale ^(a)		21 150		28 200
Rémunération totale		3 745 956		5 181 751

- (a) 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 163 981 en 2017 et de CHF 224 040 en 2016.
- (b) Rémunération au pro-rata pour la période d'avril à décembre.

Détention d'actions et d'options par les membres non exécutifs du Conseil d'administration ou par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2017

	Nombre d'actions détenues ^(a)	Nombre d'options détenues ^(b)
Paul Bulcke, Président	1 263 185	420 000
Andreas Koopmann, Vice-Président	101 079	–
Henri de Castries, Lead Independent Director	18 940	–
Beat W. Hess	41 429	–
Renato Fassbind	22 921	–
Steven G. Hoch	167 727	–
Nāina Lal Kidwai	16 956	–
Jean-Pierre Roth	14 531	–
Ann M. Veneman	16 961	–
Eva Cheng	12 769	–
Ruth K. Oniang'o	5 743	–
Patrick Aebischer	2 315	–
Ursula M. Burns	1 852	–
Total au 31 décembre 2017	1 686 408	420 000
Total au 31 décembre 2016	3 969 584	127 000

(a) Comprenant les actions soumises à une période de blocage de trois ans.

(b) Le ratio est d'une option pour une action Nestlé S.A.

Audité Autres informations auditées concernant le Conseil d'administration

Prêts

Il n'existe aucun prêt accordé aux membres du Conseil d'administration. Des prêts à un membre du Conseil d'administration ne peuvent être accordés qu'à des conditions du marché et ne peuvent, au moment de leur octroi, excéder le total de la rémunération annuelle la plus récente du membre concerné (art. 21^{septies} des statuts).

Honoraires et rémunération additionnels du Conseil d'administration

Aucun honoraire ni d'autres rémunérations 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 payés à Ann M. Veneman et à Ruth K. Oniang'o, membres du Creating Shared Value (CSV) Council, ainsi que de CHF 10 000 versés à Patrick Aebischer qui est membre du comité de pilotage du Nestlé Institute of Health Sciences (NIHS).

Rémunération et prêts accordés aux anciens membres du Conseil d'administration

Aucune rémunération n'a été octroyée en 2017 à d'anciens membres du Conseil d'administration dont les fonctions ont pris fin au cours de l'exercice précédent l'année sous revue ou antérieurement. Il n'existe aucun prêt non remboursé accordé à d'anciens membres du Conseil d'administration.

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

En 2017, aucune rémunération n'a été versée à des personnes proches des membres du Conseil d'administration et il n'existe aucun prêt non remboursé accordé à de telles personnes proches.

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 (*), 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^{ter} 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.

(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles sur la page 49 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.

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 2017, le principal plan de participation à long terme a été le «Performance Share Unit Plan» (PSUP), suite à l'arrêt du «Restricted Stock Unit Plan» (RSUP). Les PSU ont une période de vesting de trois ans, à laquelle s'ajoute une période de blocage supplémentaire de deux ans, portant la période de restriction totale à cinq ans. Le fait que les versements sont liés à la croissance du bénéfice récurrent par action et au rendement relatif total pour les actionnaires 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. Cela est reflété dans les niveaux de rémunération relatifs de la Direction du Groupe.

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 42). Les valeurs de référence sont ajustées pour tenir compte de la taille de Nestlé lorsque cela est justifié. Par conséquent, la compétitivité 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 de performance 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 (*), 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 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.

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.

(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles sur la page 49 et sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles

Objectifs de bonus 2017

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

En 2017, les objectifs suivants ont été appliqués:

- Administrateur délégué: 150%;
- Directeur général: 100%;
- Directeur général adjoint: 80%.

En ce qui concerne l'objectif de l'Administrateur délégué, il est lié à 100% à la performance par rapport aux objectifs du groupe Nestlé (voir ci-dessous). 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 sur 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, 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 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 130% de l'objectif. Il n'y a pas de bonus minimum garanti.

Les membres de la Direction du Groupe peuvent choisir de percevoir leur bonus à court terme en tout ou partie sous la forme d'actions Nestlé S.A. L'Administrateur délégué 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 2018.

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 quantitatifs sont liés à des indicateurs de performance mesurable, dont la pondération a été la suivante en 2017: 40% pour la croissance (croissance organique et croissance interne réelle), 40% pour la rentabilité (marge de résultat opérationnel courant et marge de résultat opérationnel) et 20% pour le cash flow.

Des objectifs quantitatifs et qualitatifs additionnels définis par le Conseil d'administration en accord avec la feuille de route stratégique de Nestlé servent de cadre pour évaluer la performance du groupe Nestlé. Les objectifs non financiers comprennent des mesures liées à la durabilité de la Société et à sa responsabilité sociale, dans le droit fil de notre stratégie de Création de valeur partagée (CSV). Ces objectifs additionnels peuvent comprendre la proportion de produits présentant des avantages Nutrition, Santé & Bien-être, les parts de marché, les économies d'excellence opérationnelle, les dépenses en capital, la réduction du capital circulant, le respect des engagements de CSV, l'affirmation des valeurs et de la culture de Nestlé ou les objectifs de qualité, de sécurité, de durabilité et de compliance.

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 l'ambition stratégique mise en lumière lors du séminaire des investisseurs 2017.

Objectifs fonctionnels et individuels

Les objectifs fonctionnels et les objectifs individuels sont déterminés par l'Administrateur délégué 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.

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 définies par le Conseil d'administration ou par le Comité de rémunération, lorsque cette tâche lui est déléguée, s'élèvent à trois ans au moins. Voir également l'art. 21^{quater} al. 6 à al. 8 des statuts.

Le Conseil d'administration ou le Comité de rémunération, lorsque cette tâche lui est déléguée, détermine les indicateurs de performance et les niveaux cibles, ainsi que leur réalisation.

Valeurs cibles 2017

En 2017, 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 2017 ont été les suivantes:

- Administrateur délégué: 150% du salaire de base annuel;
- Directeur général et Directeur général adjoint: 100% du salaire de base annuel.

La juste valeur à la date d'attribution des titres octroyés dans le cadre des plans de participation à long terme est déterminée selon des modèles de détermination des prix généralement acceptés.

Voir les explications fournies à la page 44 de ce rapport.

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 deux mesures de performance du PSUP pendant la totalité de la période de vesting de trois ans. Ces deux critères sont les suivants:

- le rendement relatif total pour les actionnaires des actions Nestlé S.A. par rapport à l'indice STOXX Global 1800 Food & Beverage Net Return Index; et
- la croissance du bénéfice récurrent par action à taux de change constants.

Le rendement total pour les actionnaires par rapport aux pairs et la croissance du bénéfice récurrent par action sont les deux mesures les plus communément utilisées pour évaluer la performance à long terme des dirigeants de la branche. Chacune des deux mesures détermine à parts égales le niveau de vesting des PSU initialement attribués.

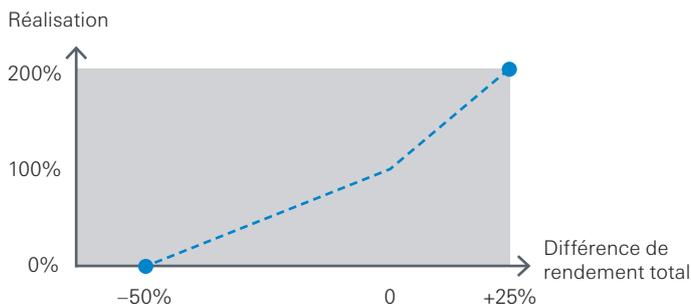
Les changements suivants seront introduits pour l'attribution 2018 dans le cadre du PSUP:

- Une troisième mesure de la performance, la rentabilité du capital investi (ROIC), sera introduite pour garantir l'utilisation efficace du capital et la responsabilité en matière de fusions et acquisitions.
- Les trois mesures de la performance seront pondérées comme suite: 50% pour le bénéfice récurrent par action (inchangé), 30% pour le rendement total pour les actionnaires et 20% pour la rentabilité du capital investi (ROIC).
- Toutes les trois mesures de la performance seront revues par le Comité de rémunération en cas d'événements extraordinaires;
- La courbe de versement du rendement total pour les actionnaires sera remplacée par une ligne droite afin de réduire la rémunération au cas où Nestlé enregistrerait un résultat inférieur à l'indice de référence. Les seuils de -50% à +25% actuellement passeront ainsi à une fourchette de -20% à +20% à l'avenir;
- Conformément aux pratiques en vigueur sur le marché, la base de calcul du rendement total pour les actionnaires, qui était jusqu'à présent l'indice STOXX Global 1800 Food&Beverage Net Return Index, sera remplacé par l'indice STOXX Global 1800 Food&Beverage Gross Return Index afin d'éviter des distorsions liées à des incidences fiscales.
- Le PSUP ne couvrira que la Direction du Groupe et les Directeurs, et un «Restricted Stock Unit Plan» (RSUP) sera réintroduit pour tous les autres participants.

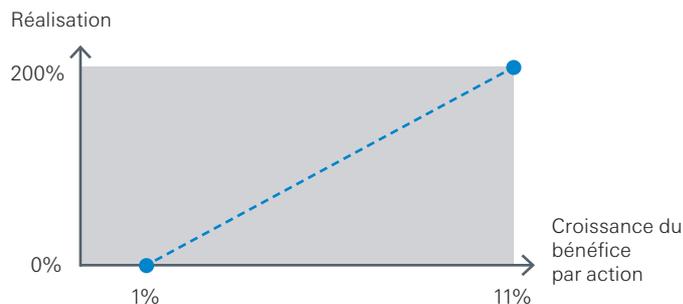
(*) Les statuts de Nestlé S.A. sont disponibles sur la page 49 et sur www.nestle.com/investors/corporate-governance/articles

Les graphiques ci-dessous montrent les différents niveaux de réalisation potentiels de chacune des deux mesures pour l'attribution 2017 dans le cadre du PSUP. Voir les changements pour 2018 décrits ci-dessus.

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



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



Le niveau de vesting total sera déterminé en appliquant, à la fin de la période de vesting, chacune des deux mesures à raison de 50% de l'attribution et en additionnant les deux 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

Administrateur délégué

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 130% de l'objectif;
- PSUP: à la fin de la période de vesting, valeur comprise entre 0% et 200% de l'attribution initiale.

4. 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), ainsi que des prestations versées pour années de service (25 et 40 ans d'ancienneté) 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 peuvent percevoir certaines indemnités, conformément à la «Nestlé Corporate Expatriation Policy».

5. Prestations de retraite

Les membres de la Direction du Groupe domiciliés en Suisse sont affiliés au Fonds de Pension de Nestlé en Suisse, comme tous les autres collaborateurs. En 2013, le plan à cotisations définies complété par un objectif de pension de retraite a été remplacé par un plan à cotisations définies simple. Les bénéficiaires du plan nés en 1958 ou avant continuent de participer à l'ancien plan. D'autres changements au Fonds de Pension Nestlé entreront en vigueur dès le 1^{er} juillet 2018.

Le salaire pris en compte dans le calcul de la pension 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

Nestlé encourage vivement la détention d'actions par les membres de la Direction du Groupe, ce qui permet d'aligner les intérêts des dirigeants et des actionnaires du Groupe sur le long terme. Fin 2017, si on exclut les attributions liées au plan de participation à long terme non acquis, la détention collective d'actions des membres de la Direction du Groupe était environ égale à leur rémunération annuelle totale cumulée.

Depuis 2015, 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 du mandat.

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

Au 31 décembre 2017, 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 (à l'exception des options sur actions dévolues qui restent exerçables pendant une période de trente jours en cas de licenciement pour justes motifs); les plans de participation à long terme (à l'exception des options sur actions) sont immédiatement débloqués dans tous les autres cas de cessation d'emploi. Il n'existe aucune disposition prévoyant une indemnité de licenciement ou de départ en cas de prise de contrôle («parachutes dorés»). Les clauses de non-concurrence sont en accord avec les statuts, et ne sont activées par la société que lorsque cela est nécessaire, au cas par cas.

(*) Sociétés comprises: ABB, Air Liquide, Airbus, Anheuser-Busch Inbev, ASML, AstraZeneca, BASF, Bayer, BP, BAT, Daimler, Deutsche Telekom, Diageo, Eni, GlaxoSmithKline, Glencore, Imperial Brands, L'Oréal, LVMH, National Grid, Novartis, Novo Nordisk, Reckitt Benckiser, Rio Tinto, Roche, Royal Dutch Shell, Sanofi, SAP, Schneider Electric, Siemens, Telefonica, Total, Unilever, Vinci et Vodafone.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, la rémunération des membres de la Direction du Groupe est soumise à confiscation ou restitution si la rémunération versée ou accordée est rejetée par l'Assemblée générale de Nestlé S.A. lors d'un vote final.

Benchmarking

Voir plus haut les éléments de la rémunération des membres de la Direction du Groupe.

Audité Rémunérations accordées en 2017 aux membres de la Direction du Groupe

Lors de l'Assemblée générale du 7 avril 2016, les actionnaires ont approuvé une rémunération maximale de CHF 60 millions pour la Direction du Groupe au titre de 2017. La rémunération globale versée aux membres de la Direction du Groupe en 2017, y compris les contributions pour futures prestations de retraite et l'intégralité des cotisations de sécurité sociale, a été de CHF 43 009 601.

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

	2017	2016
Salaire de base annuel	14 102 798	14 481 250
Bonus à court terme (espèces)	8 469 438	7 917 061
Bonus à court terme (valeur actualisée de l'action Nestlé S.A.)	3 744 001	6 907 297
«Performance Share Units» (juste valeur à la date d'attribution)	10 985 508	14 422 467
Indemnités diverses	603 360	1 541 365
Total	37 905 105	45 269 440
% fixe/variable	38.8 – 61.2	35.4 – 64.6
Contributions employeur pour futures prestations de retraite (dans le cadre de la politique en matière de prestations de retraite de Nestlé décrite ci-dessus)	2 639 785	4 314 427
Cotisations de sécurité sociale ^(a)	394 800	394 800
Honoraires et rémunération additionnels de la Direction du Groupe	522 074	–
Total y compris les éléments ci-dessus	41 461 764	49 978 667

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

	2017	2016
Nombre d'actions Nestlé S.A. attribuées	54 641	112 515
Nombre de «Performance Share Units» attribués dans le cadre du PSUP	196 310	219 020

(a) 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 1 547 837 en 2017 et de CHF 1 925 259 en 2016.

Explications

- Au 31 décembre 2017, la Direction du Groupe était composée de quatorze membres.
- La ligne «Indemnités diverses» inclut une indemnité véhicule, une participation aux primes d'assurance-maladie, des prestations pour années de service et des indemnités d'expatriation.
- 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 2018, escompté de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans.
- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2017 sont communiquées à leur juste valeur à la date d'attribution, soit CHF 55.96. La juste valeur est déterminée au moyen d'un modèle de valorisation qui reflète la probabilité d'un résultat supérieur ou inférieur à la mesure du rendement total pour les actionnaires, qui constitue une condition du marché, et sur la base des données historiques sur cinq ans. Les autres paramètres utilisés dans le modèle de valorisation comprennent le prix du marché des actions de Nestlé S.A. à la date d'attribution, actualisé d'un taux d'intérêt hors risque et ajusté des dividendes que les participants ne peuvent recevoir pendant la période de vesting de trois ans.
- Les valeurs figurant dans le tableau s'écartent, dans une certaine mesure, des rémunérations indiquées à la Note 19.1 des Comptes consolidés 2017 du groupe Nestlé, qui ont été préparés en conformité avec les normes comptables internationales (IFRS). Les différences concernent d'une part 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, et d'autre part la valorisation des actions bloquées, qui ne font pas l'objet d'un escompte pour la période de blocage en vertu des normes IFRS.

Niveaux des versements effectifs

- Le bonus à court terme de la Direction du Groupe s'est élevé à 89% en 2017, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe et des objectifs individuels applicables (2016: 102%).
- Le vesting en mars 2018 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2015 résulte en un versement de 85% de l'attribution initiale des PSU (le vesting en 2017 des PSU attribuées en 2014 a résulté en un versement de 72% de l'attribution initiale).

Evènements postérieurs à la clôture (en date du 1^{er} janvier 2018)

- M. Heiko Schipper a quitté la Direction du Groupe (réintégration de Nestlé Nutrition)
- M. Stefan Catsicas a quitté la Direction du Groupe (remplacé par M. Stefan Palzer, nouveau Chief Technology Officer)

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

En 2017, la rémunération totale la plus élevée perçue par un membre de la Direction du Groupe a été accordée à Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué. Les montants ci-dessous sont compris dans la rémunération de la Direction du Groupe indiquée ci-dessus.

	2017		2016	
	Ulf Mark Schneider		Paul Bulcke	
	Nombre	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Salaire de base annuel		2 400 000		2 500 000
Bonus à court terme (espèces)		1 260 023		–
Bonus à court terme (valeur actualisée de l'action Nestlé S.A.)	15 439	1 057 880	48 722	2 991 044
«Performance Share Units» (juste valeur à la date d'attribution)	48 660	2 723 014	53 070	3 494 660
Indemnités diverses		6 750		28 020
Total		7 447 667		9 013 724
% fixe/variable		32.3 – 67.7		28.0 – 72.0
Contributions employeur pour futures prestations de retraite		386 996		2 170 556
Cotisations de sécurité sociale ^(a)		28 200		28 200
Total y compris les éléments ci-dessus		7 862 863		11 212 480

(a) 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 353 493 en 2017 et de CHF 433 753 en 2016.

Explications

- 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 2018, escompté de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans.
- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2017 sont communiquées à leur juste valeur à la date d'attribution, soit CHF 55.96.
- Veuillez également consulter les explications fournies à la page 44.

Niveaux des versements effectifs

- Le bonus à court terme de l'Administrateur délégué s'est élevé à 70% en 2017, sur la base de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Groupe (2016: 95%).
- Le vesting en mars 2018 des «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2015 résulte en un versement de 85% de l'attribution initiale des PSU (le vesting en 2017 des PSU attribuées en 2014 a résulté en un versement de 72% de l'attribution initiale).

Détention d'actions et d'options par les membres de la Direction du Groupe
Nombre total d'options détenues au 31 décembre 2017
par des membres de la Direction du Groupe

Date d'attribution	Date de vesting	Date d'expiration	Prix d'exercice en CHF	Nombre d'options en circulation
01.03.2012	01.03.2015	28.02.2019	55.57	327 000
Total				327 000

Détention d'actions et d'options par les membres de la Direction du Groupe
ou par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2017

	Nombre d'actions détenues ^(a)	Nombre d'options détenues ^(b)
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué	7 795	–
Laurent Freixe	17 587	–
Chris Johnson	62 376	104 100
Patrice Bula	159 121	101 800
Wan Ling Martello	101 507	121 100
Stefan Catsicas ^(c)	10 347	–
Marco Settembri	31 837	–
François-Xavier Roger	14 544	–
Magdi Batato	9 152	–
Peter R. Vogt	49 960	–
Heiko Schipper ^(d)	–	–
Maurizio Patarnello	13 043	–
Grégory Behar	1 188	–
David P. Frick	53 199	–
Total au 31 décembre 2017	531 656	327 000
Total au 31 décembre 2016	1 569 090	1 272 470

(a) Comprenant les actions soumises à une période de blocage de trois ans et de deux ans respectivement.

(b) Le ratio est d'une option pour une action Nestlé S.A.

(c) Remplacé par Stefan Palzer au 1^{er} janvier 2018

(d) A quitté la Direction du Groupe au 1^{er} janvier 2018

Autres informations auditées concernant la Direction du Groupe

Prêts aux membres de la Direction du Groupe

Au 31 décembre 2017, il n'existe aucun prêt ouvert aux membres de la Direction du Groupe.

Honoraires et rémunérations additionnels de la Direction du Groupe

En 2017, un 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. Il lui été attribué 5330 unités en 2017, dont la juste valeur à la date d'attribution était de CHF 97.95 par unité (période de vesting de trois ans: valeur plafonnée à deux fois le prix de l'unité à l'attribution).

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

Avant son élection au poste de Président lors de l'Assemblée générale de 2017, Paul Bulcke, ancien Administrateur délégué, a reçu en 2017 une rémunération totale de CHF 5 884 683, conformément aux conditions de son contrat de travail jusqu'à la retraite. Ce montant inclut son salaire de base, son bonus à court terme, ses plans de participation à long terme et les contributions pour futures prestations de retraite et les cotisations de sécurité sociale de la Société.

Un montant de CHF 25 000 a en outre été octroyé à un autre ancien membre de la Direction du Groupe. Au 31 décembre 2017, il n'existe 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 2017, aucune rémunération n'a été versée à des personnes proches des membres de la Direction du Groupe et il n'existe aucun prêt non remboursé accordé à de telles personnes proches.

Les sections accompagnées d'une barre verticale bleue sont révisées par KPMG. Elles incluent tous les éléments que la Société doit publier conformément aux art. 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse.



Rapport de l'organe de révision

A l'assemblée générale de Nestlé S.A., Cham & Vevey

Nous avons effectué l'audit du Rapport de rémunération ci-joint de Nestlé S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017. La vérification s'est limitée aux indications selon les articles 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) dans les paragraphes démarqués par une barre verticale bleue aux pages 34 à 47 du Rapport de rémunération.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du Rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le Rapport de rémunération ci-joint. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le Rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le Rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le Rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées aux éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du Rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, le Rapport de rémunération de Nestlé S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

KPMG SA

Scott Cormack
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable

Lukas Marty
Expert-réviseur agréé

Genève, le 14 février 2018

KPMG SA, 111 Rue de Lyon, Case postale 347, CH-1211 Genève 13

KPMG SA est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une personne morale suisse. Tous droits réservés.

Statuts de Nestlé S.A.



Modifiés
par l'Assemblée générale ordinaire
du 7 avril 2016

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 311 216 000 (trois cent onze millions deux cent seize mille francs suisses) divisé en 3 112 160 000 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 ou de droits-valeurs. 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. 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 l'adresse des propriétaires ou des usufruitiers. Tout changement d'adresse doit être communiqué à Nestlé.
- 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) approuver les rémunérations du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe selon l'art. 21^{bis};
 - h) donner décharge aux membres du Conseil d'administration et aux personnes chargées de la gestion; et
 - i) 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 le dixième au moins du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. 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

- 1 La convocation aux Assemblées générales ordinaires ou extraordinaires se fait par avis inséré dans la «Feuille Officielle Suisse du Commerce», vingt jours au moins avant la date de la réunion. Les actionnaires peuvent en outre être informés par courrier ordinaire.
- 2 La convocation mentionne les objets portés à l'ordre du jour ainsi que les propositions du Conseil d'administration et des actionnaires qui ont requis la convocation d'une Assemblée générale (art. 8 al. 2) ou l'inscription d'un objet à l'ordre du jour (art. 9 al. 3).
- 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 peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour de l'Assemblée générale. 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 contrôle spécial.

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.

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) une augmentation autorisée ou conditionnelle du capital-actions;
- e) une augmentation du capital-actions au moyen des fonds propres, contre apport en nature ou en vue d'une reprise de biens, ou 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; et
- l) 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 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 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 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 et le rapport de rémunération 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; et
- j) il informe le juge en cas de surendettement.

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.

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 qui s'achève à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante, 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. 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 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 (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 pluri-annuelle. 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'élèvent 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 annuelle en contrepartie de cette interdiction ne peut dépasser 50% de la dernière rémunération annuelle totale versée au membre concerné de la Direction du Groupe.

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» 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.
- 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

Publications

Sauf disposition contraire de la loi, les annonces et communications à effectuer par Nestlé sont faites valablement par publication dans la «Feuille Officielle Suisse du Commerce».

Statuts modifiés par l'Assemblée générale ordinaire du 7 avril 2016