
Rapport annuel
2010



Good Food, Good Life



Nestlé ambitionne d'être reconnue comme la première société mondiale dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être et comme la référence du secteur en termes de performance financière

Table des matières

- 2** Lettre à nos actionnaires
 - 6** Conseil d'administration de Nestlé S.A.
 - 7** Direction de Nestlé S.A.
 - 8** Création de valeur pour la société
 - 10** Pacte Mondial des Nations Unies – Communication sur les progrès réalisés
-
- 12** **La feuille de route Nestlé vers une alimentation et un mode de vie sains («Good Food, Good Life»)**
 - 14** Avantages concurrentiels
 - 18** Moteurs de croissance
 - 22** Piliers opérationnels
-
- 26** **Rapport financier**
 - 27** Principaux chiffres clés (données illustratives)
 - 28** Aperçu général
 - 38** Responsabilités de gestion: Alimentation et Boissons
 - 40** Des positions de leader dans les catégories dynamiques
 - 42** Données géographiques: collaborateurs, fabriques et chiffre d'affaires
 - 44** Gouvernement d'entreprise et Compliance
 - 46** Indicateurs de performance clés «Création de valeur partagée»
 - 48** Information aux actionnaires

Rapports complémentaires



Rapport de synthèse 2010 sur la Création de valeur partagée et le développement rural



Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2010; Rapports financiers 2010

Chiffres clés (consolidés)

En millions de CHF (sauf pour les données par action)	2009	2010
Chiffre d'affaires	107 618	109 722
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	15 699	16 194
en % du chiffre d'affaires	14,6%	14,8%
EBIT (activités poursuivies) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	13 222	14 038
en % du chiffre d'affaires (activités poursuivies)	13,1%	13,4%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net ^(a)	10 428	34 233
en % du chiffre d'affaires	9,7%	31,2%
en % des fonds propres moyens attribuables aux actionnaires de la société mère	20,9%	61,8%
Investissements en immobilisations corporelles	4 641	4 576
en % du chiffre d'affaires	4,3%	4,2%
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	48 915	61 867
Capitalisation boursière, fin décembre	174 294	178 316
Cash flow d'exploitation	17 934	13 608
Cash flow libre ^(b)	12 369	7 761
Dette financière nette	18 085	3 854
Ratio dette financière nette/fonds propres	37,0%	6,2%
Par action		
Bénéfice de base par action total ^(a)	CHF 2.92	10.16
Bénéfice récurrent ^(c)	CHF 3.09	3.32
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	CHF 13.69	18.35
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 1.60	1.85

(a) 2010 bénéficiant du profit sur la cession de la participation restante dans Alcon.

(b) Cash flow d'exploitation après investissements et ventes d'immobilisations corporelles, acquisitions et ventes d'immobilisations incorporelles, mouvement avec les sociétés associées et les intérêts non contrôlants.

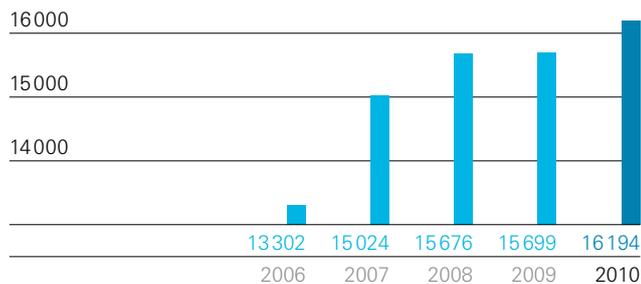
(c) Bénéfice par action de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère avant perte de valeur d'actifs, frais de restructuration, profits sur cessions et autres éléments significatifs non récurrents. Les éléments ajustés ci-dessus sont présentés net d'impôts.

(d) Le calcul de la rentabilité du capital investi a été modifié en 2009 pour s'adapter aux changements dans l'analyse sectorielle. Les chiffres comparatifs 2008 ont été ajustés en conséquence.

* Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, frais de restructuration et perte de valeur d'actifs.

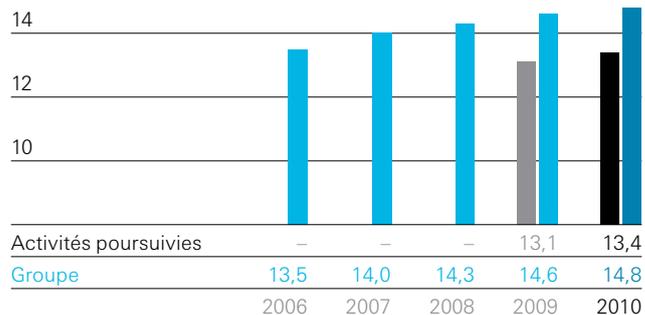
EBIT (Groupe)

En millions de CHF



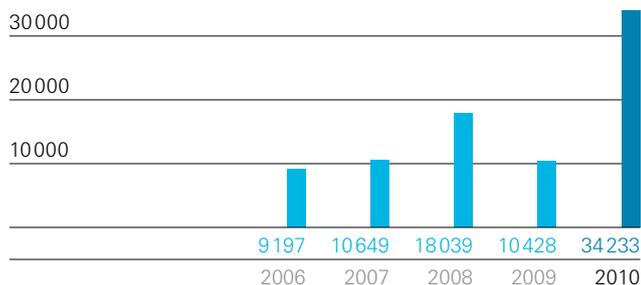
Marge EBIT

En %



Bénéfice net ^(a)

En millions de CHF



Bénéfice par action

En CHF



Dividende par action

En CHF



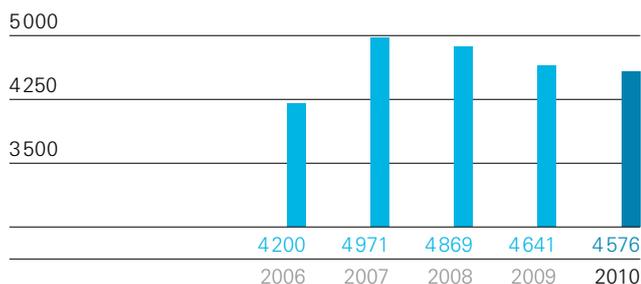
Total des flux financiers en faveur des actionnaires

En milliards de CHF



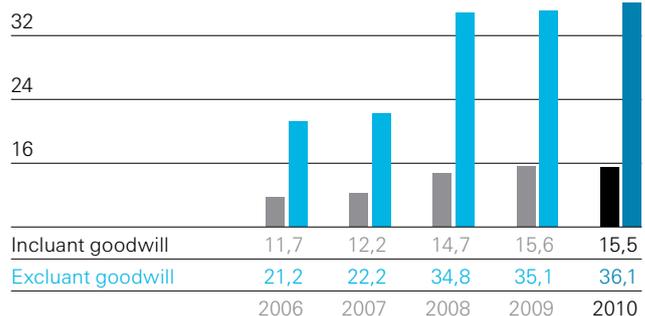
Investissements en immobilisations corporelles

En millions de CHF



Rentabilité du capital investi ^(d)

En %



Faits marquants 2010

Solide performance d'exploitation.
Performance généralisée:
contribution de l'ensemble
des secteurs opérationnels

Le modèle Nestlé est atteint
en 2010

Chiffre d'affaires du Groupe de
CHF 109,7 milliards

EBIT du Groupe de
CHF 16,2 milliards

Chiffre d'affaires des activités
poursuivies de **CHF 104,6 milliards**

EBIT des activités poursuivies de
CHF 14,0 milliards, augmentation
de la marge EBIT de
+30 points de base

Bénéfice net de **CHF 34,2 milliards**,
augmentation du bénéfice récurrent
par action de **7,4%**,
de **10,3%** à taux de change constants

Cash flow d'exploitation de
CHF 13,6 milliards

Rentabilité du capital investi de
36,1%, hors goodwill

Rentabilité du capital investi de
15,5%, goodwill inclus

Engagement de Nestlé
envers la création
de valeur actionnariale

CHF 15,5 milliards versés en espèces
aux actionnaires sous forme
de dividendes pour **CHF 5,4 milliards**
et de rachat d'actions à hauteur de
CHF 10,1 milliards

Dividende de **CHF 6,1 milliards**
ou de **CHF 1.85** par action
(proposition) pour l'année 2010,
en hausse de **15,6%**

Plus de **CHF 10 milliards** à verser
aux actionnaires en 2011 sous forme
de dividendes et de rachat d'actions

2011: une année déjà caractérisée
par les coûts élevés des
matières premières et la volatilité
des taux de change

Nous entamons 2011 avec une
dynamique solide, bien placés pour
faire face aux futures incertitudes,
notamment en ce qui concerne la
volatilité des prix des matières
premières. Nous sommes donc

confiants de pouvoir réaliser le modèle
Nestlé en 2011, soit une croissance
organique entre 5% et 6% et une
amélioration de la marge EBIT à taux
de change constants

Lettre à nos actionnaires

Chers actionnaires,

Les répercussions de l'effondrement financier de 2008 se sont fait sentir tout au long de 2009 par l'entrée en récession de nombreuses économies et se sont poursuivies en 2010 et jusqu'en 2011, donnant lieu à des inquiétudes quant à la suite des événements. Ce contexte macroéconomique imprévisible et volatil, particulièrement dans les pays développés, a pesé lourdement sur la confiance des consommateurs. En revanche, les pays émergents ont connu une reprise rapide, démontrant que de nombreuses économies d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine sont plus solides et moins dépendantes des pays développés qu'on pouvait le croire. On pourrait dire que de nombreuses économies émergentes sont effectivement en train d'émerger, selon leurs propres conditions, et avec leur propres priorités, plutôt qu'en imitant les pays développés. C'est certainement une bonne chose, tant pour ces économies que pour le commerce et le développement mondiaux.

Ce contexte a nécessité, de la part de votre Société, des approches différenciées selon les pays pour identifier les opportunités de croissance dans des domaines caractérisés par une demande faible et tirer parti de la demande vigoureuse dans d'autres marchés. Ces approches avaient en commun un objectif stratégique, décrit dans la feuille de route Nestlé, qui définit nos priorités opérationnelles et stratégiques. Nos priorités ont consisté à faire en sorte de placer les consommateurs au premier plan; d'offrir des produits et des services de valeur excep-

tionnelle adaptés aux différents groupes de consommateurs; d'atteindre un niveau élevé de différenciation de nos marques par rapport à celles de nos concurrents; et de continuer à augmenter les investissements dans l'innovation, la communication avec le consommateur, les activités et la distribution. Il s'agissait également de réaliser tout cela en favorisant l'amélioration de l'efficacité opérationnelle dans l'ensemble des activités et en adoptant simultanément des normes sans cesse plus strictes en termes de qualité des processus et des produits.

Cet engagement a été au cœur de notre performance en 2010, une année au cours de laquelle la valorisation de l'action Nestlé a placé l'Entreprise en tête des sociétés du secteur des biens de consommation et parmi les plus importantes d'Europe.

La croissance organique du chiffre d'affaires de Nestlé s'est élevée à 6,2% (croissance interne réelle de 4,6% et ajustement des prix de 1,6% inclus). La fermeté du franc suisse face à de nombreuses monnaies a eu un impact de -3,6% sur le chiffre d'affaires publié, tandis que les cessions nettes d'acquisitions ont provoqué une baisse de 0,6%. Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires a augmenté de 2,0% à CHF 109,7 milliards. L'EBIT du Groupe est passé à CHF 16,2 milliards et la marge EBIT a progressé de 20 points de base à 14,8%. Nos activités poursuivies ont atteint une croissance organique de 6,0% et une croissance interne réelle de 4,4%. Malgré des investissements plus importants en marketing et R&D, l'EBIT a progressé à CHF 14,0 milliards et la marge EBIT s'est accrue de 30 points de base à 13,4%.

Le bénéfice récurrent par action du Groupe a augmenté de 7,4%, passant à CHF 3.32, et de 10,3% à taux de change constants. Le bénéfice net publié s'est établi à CHF 34,2 milliards, reflétant le profit sur la cession de notre participation restante dans le capital d'Alcon, ainsi que l'amélioration sous-jacente de notre performance.

Le cash flow d'exploitation a atteint CHF 13,6 milliards. La rentabilité du capital investi du Groupe a diminué de 10 points de base à 15,5%, goodwill inclus, et a augmenté de 100 points de base à 36,1%, hors goodwill.

Compte tenu de cette performance et de la situation financière solide de votre Société, votre Conseil d'administration recommande un dividende par action de CHF 1.85, soit une augmentation de 15,6% par rapport à l'année dernière. Ce dividende, qui sera versé en 2011, s'ajoute au rachat d'actions d'un montant de CHF 10 milliards actuellement en cours, réparti à parts égales entre 2010 et 2011.

Les résultats de 2010, obtenus dans un contexte extrêmement difficile, ne reflètent pas la recherche tenace d'une performance à court terme. Ils ont été atteints parallèlement à la réalisation d'investissements pour l'avenir et à des préparatifs visant à définir l'orientation future de l'Entreprise:

- en janvier, nous avons annoncé l'acquisition du leader américain des pizzas surgelées. Cette transaction consolide notre position dominante dans les segments des repas surgelés, des en-cas surgelés et des glaces dans le marché américain, renforce nos capacités de distribution dans ce pays et complète le savoir-faire que nous avons acquis dans le cadre de notre activité de pizzas en Europe. Aux Etats-Unis, nous réalisons à présent des ventes de plus de CHF 8 milliards sur une base annualisée pour les aliments surgelés et les glaces du segment grande distribution, et occupons la première place;
- en août, nous avons conclu la vente d'Alcon. Cette transaction, qui s'ajoute aux cessions précédentes de nos actions Alcon, a rapporté à Nestlé USD 41 milliards au total, par rapport à un investissement initial de USD 280 millions en 1977. Votre Conseil d'administration remercie les équipes de direction d'Alcon passées et présentes pour le travail remarquable qu'elles ont accompli en trois décennies pour construire une entreprise aussi florissante, qui a permis une création de valeur significative pour nos actionnaires. Notre



Les résultats de 2010, obtenus dans un contexte extrêmement difficile, ne reflètent pas la recherche tenace d'une performance à court terme. Ils ont été atteints parallèlement à la réalisation d'investissements pour l'avenir et à des préparatifs visant à définir l'orientation future de l'Entreprise.

volonté de faire bénéficier nos actionnaires de cette création de valeur s'est traduite par notre engagement à racheter et à annuler nos actions pour environ CHF 40 milliards entre 2005 et 2011;

- en septembre, nous avons annoncé la création de Nestlé Health Science S.A. et du Nestlé Institute of Health Sciences. Nestlé est le leader mondial de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être: l'une des responsabilités qui incombe à un leader est celle d'ouvrir la voie. La création de ces deux organismes nous permettra d'explorer un nouveau marché à mi-chemin entre l'alimentation et le domaine pharmaceutique. Nous voulons développer le domaine innovant de la nutrition

personnalisée fondée sur les sciences de la santé pour la prévention et le traitement d'affections telles que le diabète, l'obésité, les maladies cardiovasculaires et la maladie d'Alzheimer.

Nestlé Health Science inclura l'activité Nestlé HealthCare Nutrition, dont le chiffre d'affaires s'élève à CHF 1,7 milliard, y compris Vitaflo, une société qui se consacre aux dysfonctionnements métaboliques héréditaires, acquise en 2010;

- nous avons également renforcé notre position à travers des acquisitions dans différentes catégories, tant dans les pays développés que dans les pays émergents. Il s'agit, entre autres, de l'eau en Chine, des produits culinaires en Ukraine, de la confiserie en Turquie

et des produits pour animaux de compagnie en Amérique du Nord.

Si les acquisitions contribuent à accélérer la mise en œuvre des priorités stratégiques du Groupe et à améliorer son profil de croissance, notre principal moteur de croissance rentable reste le développement organique de nos catégories et de nos positions géographiques. Nous avons effectué ou annoncé d'importants investissements en immobilisations corporelles dans les pays développés et dans les pays émergents comme l'Inde, la Chine, l'Indonésie, les Philippines, le Moyen-Orient, la Russie, le Brésil, le Mexique, le Chili, l'Angola, la République démocratique du Congo, le Ghana, le Kenya et le Mozambique. Pour 2010 et 2011, nous avons dépensé ou engagé un total de CHF 4,3 milliards dans les investissements en immobilisations corporelles dans les pays émergents. Nous prévoyons de maintenir un niveau d'investissement significatif dans les pays émergents afin de tirer parti de notre position de premier fabricant d'aliments et de boissons dans ces pays. De même, nous continuerons d'investir en Amérique du Nord, en Europe occidentale, dans les économies développées d'Océanie et au Japon: ces régions offrent selon nous de nombreuses opportunités de croissance et nous investissons afin d'être bien positionnés pour en bénéficier. Les investissements en immobilisations corporelles réalisés pour étendre nos capacités ne représentent qu'une partie de la problématique: nous investissons également dans les compétences de nos collaborateurs et les capacités techniques, dans la R&D, dans la distribution et, naturellement, dans nos marques.

La solidité de notre bilan signifie que nous n'avons pas à choisir entre un investissement ou un autre lorsqu'il s'agit d'investir dans notre propre entreprise, d'acquérir une autre société ou de stimuler notre performance, mais que nous pouvons juger chaque opportunité en fonction de l'intérêt qu'elle présente. En d'autres termes, nous réaliserons les investissements et les acquisitions

nécessaires, à la fois dans les pays développés et dans les pays émergents, pour autant que nos finances nous le permettent. Nous stimulerons la performance à court terme et, parallèlement, nous investirons dans le développement à long terme de nos marques et de nos positions de marché.

Nous utilisons également nos ressources financières et notre expertise technique pour investir dans des pays et des communautés qui contribuent eux-mêmes à notre développement. Par exemple, nous nous efforçons de renforcer la sécurité de l'approvisionnement en ingrédients indispensables, tels que le lait, le café vert et le cacao. En 2010, nous avons fait part de notre intention d'investir CHF 500 millions dans un plan de grande envergure visant à promouvoir l'adoption de pratiques responsables en matière d'agriculture, d'achat et de consommation tout au long de la chaîne d'approvisionnement en café. Dans le cadre de ce plan, nous entendons fournir aux producteurs plus de deux cent millions de plants à haut rendement au cours des dix prochaines années. Nous investissons également plus de CHF 100 millions dans une initiative aux objectifs similaires portant sur la durabilité de l'industrie du cacao.

Ces initiatives concernant le cacao et le café ne sont que deux illustrations de la manière dont nous utilisons nos ressources financières pour réaliser des investissements destinés à augmenter la quantité et à améliorer la qualité des ingrédients locaux que nous achetons. Nous contribuons ainsi à favoriser la prospérité économique de ces pays. De même, nous prévoyons d'effectuer d'autres investissements de ce type, à l'échelle locale et mondiale, pour accompagner la croissance de notre activité. Notre entreprise bénéficiera ainsi d'approvisionnements plus sûrs en matières premières de meilleure qualité et d'une moindre volatilité des prix de ces matières premières.

Ces investissements soulignent la philosophie sur laquelle repose notre manière de mener nos activités: nous sommes convaincus que les entre-

Notre engagement en faveur de la «Création de valeur partagée» et notre approche de la gestion de nos affaires basée sur des principes occupent le devant de la scène tandis que nous œuvrons à être la référence en matière de performance financière dans notre secteur d'activité, car nous voulons atteindre cet objectif en bénéficiant de la confiance de toutes nos parties prenantes.

prises ne sont durables et prospères sur le long terme que si elles créent de la valeur non seulement pour leurs actionnaires, mais aussi pour les collectivités au sein desquelles elles sont implantées. Nous appelons cela la «Création de valeur partagée». Le présent rapport évoque ce sujet de manière plus détaillée, ainsi que les progrès réalisés dans l'application des Principes du Pacte Mondial des Nations Unies.

Notre engagement en faveur de la «Création de valeur partagée» et notre approche de la gestion de nos affaires basée sur des principes occupent le devant de la scène tandis que nous œuvrons à être la référence en matière de performance financière dans notre secteur d'activité, car nous voulons atteindre cet objectif en bénéficiant de la confiance de toutes nos parties prenantes. L'objectif du modèle Nestlé est de générer chaque année un taux élevé de croissance organique et d'améliorer la marge EBIT. Au cours des dix dernières années, nous avons enregistré en moyenne une croissance organique annuelle de 6,3% par an et une progression de 30 points de base de la marge EBIT annuelle publiée. Dégager une croissance de notre EBIT supérieure à celle de notre chiffre d'affaires organique a permis une amélioration de notre résultat en termes de flux de trésorerie, qui s'est traduite à son tour par une hausse de 236% du dividende par action versé à nos actionnaires au cours de cette même période de dix ans. Au cours des six dernières années, votre Société a versé des dividendes et procédé à d'importants rachats d'actions pour un montant total de CHF 60 milliards.

La comparabilité, la transparence et la capacité à servir de point de repère sont les conditions à remplir pour accéder au statut de référence en matière de performance financière: en 2010, votre Conseil d'administration s'est engagé à changer la méthode de comptabilisation du chiffre d'affaires à partir de 2011, en vue de faciliter la comparaison de nos performances avec celles de nos concurrents, en

harmonisant ceux de nos indicateurs clés de performance financière publiés qui n'étaient pas directement comparables. Nous sommes convaincus que cela n'aura pas uniquement pour effet de faciliter la comparaison en externe de notre performance, mais permettra également de mettre encore davantage en adéquation nos objectifs internes et les facteurs de création de valeur auxquels nos actionnaires accordent le plus d'importance.

En 2010, la composition de la Direction du Groupe a été modifiée: Richard Laube a décidé de quitter l'Entreprise et a été remplacé par Doreswamy (Nandu) Nandkishore à la tête de Nestlé Nutrition et au sein de la Direction du Groupe. De nationalité indienne, Nandu Nandkishore travaille chez Nestlé depuis 1989 et a occupé le poste de Responsable de marché de Nestlé Philippines, puis celui de Chef de la Nutrition infantile sur un plan mondial. Le Conseil d'administration remercie Richard Laube pour sa contribution au cours de ses cinq années de présence chez Nestlé et particulièrement pour sa participation à l'acquisition et à l'intégration fructueuses des trois entreprises qui ont permis à Nestlé Nutrition de doubler sa taille sous sa direction.

La nomination d'un nouvel administrateur sera proposée aux actionnaires à l'occasion de l'Assemblée générale 2011. Il proposera également l'élection d'un nouveau membre: M^{me} Ann Veneman, de nationalité américaine et ancienne Directrice générale du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF). Elle a également été Secrétaire du Département de l'Agriculture des Etats-Unis (USDA) et est un membre du Conseil consultatif Nestlé sur la Création de valeur partagée,

au bénéfice d'une profonde expérience dans les domaines entre autres de la santé et de l'éducation des enfants.

Les événements de ces dernières années ont été sans précédent à bien des égards, et ont engendré une incertitude considérable pour de nombreuses personnes dans beaucoup de pays. Malgré cela, nos collaborateurs, qui sont plus de 280 000, ont continué à démontrer une détermination à l'égard de leur travail et un enthousiasme pour leur Entreprise tout à fait remarquables. Nous aimerions les remercier au nom du Conseil d'administration et de tous les actionnaires pour les efforts qu'ils ont déployés en 2010. Nous voudrions également souhaiter la bienvenue à tous ceux qui ont rejoint Nestlé en 2010 et leur adresser nos vœux de réussite, sachant qu'ils peuvent compter sur le soutien le plus total de leurs nouveaux collègues.

Nous entamons 2011 avec une dynamique solide, bien placés pour faire face aux futures incertitudes, notamment en ce qui concerne la volatilité des prix des matières premières. Nous sommes donc confiants de pouvoir réaliser le modèle Nestlé en 2011, soit une croissance organique entre 5% et 6% et une amélioration de la marge EBIT à taux de change constants.



Peter Brabeck-Letmathe
Président du Conseil d'administration



Paul Bulcke
Administrateur délégué

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2010

Helmut O. Maucher
Président d'honneur

David P. Frick
Secrétaire du Conseil

KPMG SA Succursale Genève
Réviseurs indépendants.
Terme du mandat 2011 ⁽¹⁾

- (1) A la date de l'Assemblée générale des actionnaires.
- (2) Etant donné que les Statuts du groupe Nestlé prévoient des mandats de trois ans, tous les membres du Conseil d'administration sont soumis à réélection au cours des trois prochaines années.
- (3) Membre du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise.
- (4) Membre du Comité de rémunération.
- (5) Membre du Comité de nomination.
- (6) Membre du Comité de contrôle.

Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration, veuillez vous référer au Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2010 annexé.



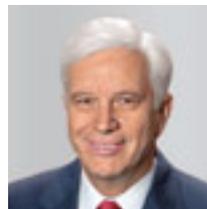
Peter Brabeck-Letmathe ^(3,5)
Président
Terme du mandat 2013 ^(1,2)



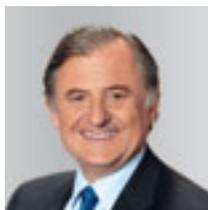
Paul Bulcke ⁽³⁾
Administrateur délégué
Terme du mandat 2011 ^(1,2)



Andreas Koopmann ^(3,4,5)
1^{er} Vice-Président
Président d'Alstom (Suisse) S.A.
Terme du mandat 2011 ^(1,2)



Rolf Hänggi ^(3,6)
2^e Vice-Président
Ancien Président du Conseil d'administration de Rüd, Blass & Cie AG, Banquiers.
Terme du mandat 2011 ^(1,2)



Jean-René Fourtou ^(3,4)
Président du Conseil de Surveillance de Vivendi.
Terme du mandat 2012 ^(1,2)



Daniel Borel ⁽⁴⁾
Co-fondateur et administrateur de Logitech International S.A.
Terme du mandat 2012 ^(1,2)



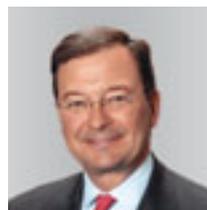
Jean-Pierre Meyers ⁽⁴⁾
Vice-Président de L'Oréal S.A.
Terme du mandat 2011 ^(1,2)



André Kudelski ⁽⁶⁾
Président et Administrateur délégué du groupe Kudelski.
Terme du mandat 2013 ^(1,2)



Carolina Müller-Möhl ⁽⁵⁾
Présidente du groupe Müller-Möhl.
Terme du mandat 2012 ^(1,2)



Steven G. Hoch ⁽⁵⁾
Fondateur et associé principal de Highmount Capital.
Terme du mandat 2013 ^(1,2)



Naïna Lal Kidwai ⁽⁶⁾
«Group General Manager» et Directrice générale de l'ensemble des sociétés du groupe HSBC en Inde.
Terme du mandat 2011 ^(1,2)



Beat Hess ⁽⁶⁾
Directeur juridique du groupe Royal Dutch Shell plc.
Terme du mandat 2011 ^(1,2)



Titia de Lange
Directrice associée, Anderson Cancer Center, The Rockefeller University.
Terme du mandat 2013 ^(1,2)



Jean-Pierre Roth
Président du Conseil d'administration de la Banque Cantonale de Genève.
Terme du mandat 2013 ^(1,2)

Direction de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2010

Direction du Groupe

(de gauche à droite):

Werner Bauer,
Luis Cantarell,
David P. Frick,
James Singh,
Laurent Freixe,
John J. Harris,

Paul Bulcke,
Frits van Dijk,
Petraea Heynike,
Marc Caira,
José Lopez,
Doreswamy (Nandu)
Nandkishore,
Jean-Marc Duvoisin

Paul Bulcke
Administrateur délégué

Direction du Groupe

Werner Bauer
DG, Innovation, Technologies, Recherche
et Développement

Frits van Dijk
DG, Asie, Océanie, Afrique, Moyen-Orient

Luis Cantarell
DG, Etats-Unis d'Amérique, Canada,
Amérique latine, Caraïbes

José Lopez
DG, Operations, GLOBE

John J. Harris
DG, Nestlé Waters

James Singh
DG, Finance et Contrôle,
Global Nestlé Business Services, Juridique,
Propriété Intellectuelle, Impôts

Laurent Freixe
DG, Europe

Petraea Heynike
DG, Strategic Business Units,
Marketing et Ventes

Marc Caira
DG adjoint, Nestlé Professional

Jean-Marc Duvoisin
DG adjoint, Ressources humaines

Doreswamy (Nandu) Nandkishore
DG adjoint, Nestlé Nutrition

David P. Frick
D, Gouvernement d'entreprise,
Compliance et Corporate Services

Yves Philippe Bloch
Secrétaire général

DG: Directeur général; D: Directeur

Pour des renseignements supplémentaires
sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer
au Rapport sur le gouvernement d'entreprise
2010 annexé.



Création de valeur pour la société

La conformité aux lois applicables et aux conventions internationales telles que la Déclaration universelle des droits de l'Homme et le soutien indéfectible au Pacte Mondial des Nations Unies, ainsi que notre dispositif de règles et de normes internes, constituent le fondement du métier que nous exerçons. Mais au-delà de la conformité, notre entreprise est basée sur la durabilité en vue de garantir la protection de l'environnement pour les générations à venir. Malgré cela, nous pensons qu'il faut aller encore plus loin et créer de la valeur partagée tant pour notre Entreprise que pour la collectivité dans les domaines où les intérêts des actionnaires et ceux de la société se rejoignent. Dans le cadre de cette stratégie, nous mettons l'accent sur trois de ces domaines: nutrition, eau et développement rural.

Objectifs de la Création de valeur partagée

Nutrition: grâce à nos solutions scientifiques, nous contribuons à la santé et au bien-être des consommateurs, notamment de ceux qui présentent des besoins nutritionnels spécifiques, en leur offrant des produits attrayants à valeur nutritionnelle accrue et à prix abordable. Nous cherchons également à renforcer la prise de conscience, le savoir et la compréhension des consommateurs par une communication claire et responsable.

Eau: notre réussite à long terme dépend des ressources en eau qui nous permettent de mener nos activités et sous-tendent les moyens d'exis-

tence des fournisseurs et des consommateurs. C'est pourquoi l'eau est l'un des principaux domaines cibles de la Création de valeur partagée. Nous collaborons avec nos parties prenantes, qu'il s'agisse des fournisseurs de produits agricoles ou des consommateurs, en vue de gérer notre consommation d'eau dans le cadre de nos opérations et de notre chaîne d'approvisionnement et de contribuer à la pérennité des programmes de gestion de l'eau au niveau communautaire.

Développement rural: nous faisons tout notre possible pour améliorer les revenus des producteurs grâce à une augmentation de la productivité, la plantation de cultures à valeur plus élevée, une optimisation de l'utilisation des sols et l'obtention de revenus et d'emploi en dehors du secteur agricole. Nous contribuons également au développement rural en fournissant une assistance technique et financière ainsi qu'un accès aux marchés et en investissant dans des fabriques et des zones rurales qui créent des infrastructures et de l'emploi.

Performance

Nutrition: si l'état nutritionnel s'est globalement amélioré depuis 50 ans, il n'en reste pas moins que les problèmes de la malnutrition et de l'obésité sont toujours en manque de solutions. Afin de garantir la préférence gustative et une supériorité nutritionnelle de nos produits, nous avons évalué CHF 36,4 milliards de notre portefeuille et rénové 6502 produits pour en améliorer les qualités nutritives ou de santé. Afin d'offrir aux consommateurs aux revenus les plus modestes un meilleur accès à des produits alimentaires bon marché, nous proposons 4860 Produits à Positionnement Populaire à un prix abordable vendus en portions de taille adéquate, à travers un éventail de méthodes de distribution adaptées au contexte local. Chaque année, 90 milliards de portions de cubes de bouillon Maggi sont enrichies de micronutriments essentiels en vue de parer aux carences de certains pays.



Dans le cadre du Nescafé Plan, Juan Sanchez, agronome Nestlé, remet des plantules de café à haut rendement à Juan Lopez Cruz (gauche), producteur de café à Puebla (Mexique).

Le Nescafé Plan

En août 2010, nous avons lancé le *Nescafé Plan*, qui rassemble dans un même cadre toutes les pratiques de culture et de production de café qui participent à la Création de valeur partagée. Cette initiative internationale nous aidera à optimiser notre chaîne d'approvisionnement du café et à atteindre nos objectifs en matière de culture, de production et de consommation de café. Dans le cadre de ce plan, nous investirons notamment CHF 500 millions dans des projets liés au café d'ici à 2020, nous distribuerons 220 millions de plantules de café à haut rendement, nous assurerons la formation de 30 000 producteurs et nous apporterons notre soutien à des projets sociaux destinés aux communautés vivant de la production de café.

Prix Nestlé de la Création de valeur partagée

En mai 2010, le premier Prix Nestlé de la Création de valeur partagée a été décerné à International Development Enterprises (IDE) au Cambodge, qui emploie des conseillers d'entreprises agricoles franchisés. Depuis 2005, IDE a amélioré la productivité de 4500 petits exploitants agricoles dans les régions rurales du Cambodge, contribuant ainsi à accroître leurs revenus et leur niveau de vie. Le prix décerné de CHF 500 000 permettra à IDE de venir en aide à 20 000 autres agriculteurs.

«Healthy Kids Global Programme»

En nous appuyant sur les programmes éducatifs parrainés par Nestlé, nous aurons mis en œuvre notre «Healthy Kids Global Programme» par le biais de partenariats dans tous les pays où nous sommes implantés d'ici à la fin de 2011.



Au Pérou, le programme *Crecer Bien* de Nestlé apprend aux écoliers à adopter en s'amusant des habitudes alimentaires saines.

En 2008, l'Administrateur délégué de Nestlé, de concert avec huit autres dirigeants de grandes sociétés de l'alimentation et des boissons, a pris cinq engagements à l'échelle mondiale auprès de la Directrice générale de l'Organisation Mondiale de la Santé en vue d'endiguer l'obésité et les maladies non transmissibles qui y sont associées par le biais de l'alimentation et de l'activité physique. Ces engagements ont débouché sur la création de l'International Food and Beverage Alliance (IFBA), dont Nestlé assure la coprésidence depuis sa formation. En novembre 2009, le premier rapport de l'Alliance (voir www.ifballiance.org) adressé à la Directrice générale présentait les progrès réalisés par ses membres jusque là.

Eau: l'eau est considérée comme le facteur clé du succès à long terme de Nestlé, car elle conditionne l'approvisionnement en matières premières, le déroulement de ses opérations et la consommation de nombreux de ses produits. Afin de devenir l'utilisateur de ressources en eau le plus efficace du secteur:

- nous réalisons des études sur les ressources en eau dans les fabriques et les régions de production agricole;
- nous aidons les producteurs à mieux gérer l'eau;
- nous apportons notre appui à des programmes de sensibilisation et de formation en matière d'eau;

- nous assumons un rôle de premier plan dans le dialogue international sur cette question.

Nous avons également réduit notre volume total de captage d'eau de 32% à 144 millions de m³ depuis 2000.

Développement rural: nous continuerons également de soutenir 144 926 producteurs en leur proposant des programmes de formation, un accès à l'aide financière, des outils d'évaluation des exploitations agricoles et des investissements dans la production de biogaz, entre autres. L'état plus détaillé de notre performance fait l'objet d'un rapport séparé complet et est également disponible en ligne.

Nos collaborateurs: nous continuons d'offrir à nos collaborateurs des possibilités exhaustives de formation, de développement et d'évolution professionnelle et, depuis 2007, 145 922 collaborateurs ont participé à notre programme mondial de formation en matière de Nutrition, de Santé et de Bien-être. La sécurité reste une priorité, notre principal indicateur s'est amélioré de 18% à 4,2 accidents enregistrés par million d'heures travaillées, et les relations entre employés, direction et syndicats sont globalement très sereines.

Pacte Mondial des Nations Unies – Communication sur les progrès réalisés

Depuis que nous avons adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies en 2001, nous avons adopté ses dix principes, les avons intégrés dans les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé et n'avons cessé de les soutenir. Notre Communication annuelle sur les progrès réalisés illustre notre engagement et les efforts que nous déployons dans les domaines des droits de l'Homme, des pratiques du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. L'intégralité de notre Communication sur les progrès réalisés est disponible en ligne.

Engagement et systèmes

Les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé (qui ont été approuvés par le Président et l'Administrateur délégué et qui sont consultables en ligne) constituent le fondement de notre culture et reflètent nos valeurs d'équité, d'honnêteté et de respect des personnes et de l'environnement. Ces Principes ont fait l'objet d'une révision en 2010 et ont été traduits dans cinquante langues. Un kit d'outils complet de communication et de formation a été mis à la disposition de tous les marchés où des plans locaux ont été lancés afin de garantir que chaque collaborateur applique ces Principes. Un programme de formation à ces Principes révisés devrait être mis en place en 2011 pour assurer une meilleure compréhension de chaque Principe. La conformité à ces Principes est examinée dans le cadre d'audits externes, au titre de notre programme CARE et par le service Nestlé Group Audit. En 2010, 392 sites ont fait l'objet d'audits CARE

et aucun cas critique de non-conformité n'a été identifié.

Afin de protéger notre réputation, notre Code de conduite professionnelle définit des exigences minimales en matière de comportement dans des domaines clés, notre nouvelle Politique de relations professionnelles présente un dispositif de normes internationales et donne le ton à un dialogue ouvert sur les questions liées au travail et le Code de conduite pour les fournisseurs de Nestlé engage les fournisseurs à se conformer à nos normes fondamentales en matière d'intégrité.

Droits de l'Homme et droit du travail

Depuis novembre 2008, Nestlé collabore avec le Danish Institute for Human Rights (DIHR) en vue d'examiner notre politique en matière de droits de l'Homme et d'évaluer nos pratiques du travail et notre respect des droits de l'Homme. En juillet 2010, nous avons signé un accord de partenariat de deux ans avec le DIHR qui nous aidera à intégrer les droits de l'Homme dans nos systèmes d'entreprise. Il entreprendra à cette fin des évaluations approfondies dans le cadre de consultations avec nos parties prenantes à l'échelle des pays, ainsi que des activités de suivi et de formation.

Nestlé reconnaît la «responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'Homme», telle qu'elle est énoncée

dans le Cadre des Nations Unies pour les droits de l'Homme et les entreprises proposé par John Ruggie, Représentant spécial du Secrétaire général de l'ONU, chargé de la question des droits de l'Homme et des entreprises. En 2010, notre Administrateur délégué, Paul Bulcke, s'est entretenu des questions du droit du travail et des droits de l'Homme avec John Ruggie et d'autres parties prenantes internationales.

Le travail des enfants constitue un défi dans les zones de production du cacao. Nestlé et d'autres partenaires de l'International Cocoa Initiative (ICI) continuent de lutter contre ce problème et d'améliorer l'accès à l'éducation. En Côte d'Ivoire, le «Cocoa Plan» a une forte composante axée sur le travail des enfants et un nouveau projet de l'ICI viendra en aide à vingt communautés qui fournissent du cacao pour nos activités de confiserie.

En Colombie, Nestlé est un membre fondateur de «Guías Colombia» (orientations pour la Colombie) qui rassemble des entreprises, l'Etat, des ONG et des syndicats. Nous entretenons également un dialogue formel avec Alliance Sud, un groupe d'ONG suisses qui examine l'impact de nos activités et de nos relations avec les syndicats et les communautés locales sur les questions relatives au développement local et aux droits de l'Homme.



Les collaborateurs de tous les départements de la fabrique Nestlé de Bugalagrande (Colombie) participent à une réunion éditoriale pour le magazine des collaborateurs bimestriel.

Principes du Pacte Mondial des Nations Unies

Droits de l'Homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence; et
2. à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;
4. l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;
5. l'abolition effective du travail des enfants; et
6. l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;
8. à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement; et
9. à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

L'ensemble des sociétés opérationnelles ont mis en place des plans d'action en 2010 et suivent depuis les progrès réalisés dans le cadre de notre initiative sur l'égalité hommes-femmes, tandis qu'un réseau de «Gender Balance Champions» (champions de la parité) permet de partager les bonnes pratiques en la matière. Nestlé a égale-

ment publié des Principes d'entreprise relatifs à un environnement de travail flexible et a associé 130 cadres dirigeants à des mentors durant la seconde phase du «Corporate Mentoring Programme».

Par ailleurs, plusieurs ateliers de formation à fort impact sont actuellement en cours dans le cadre du programme Nestlé Continuous Excellence (NCE), qui dote nos collaborateurs des connaissances et des compétences dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs de l'Entreprise et assurer leur développement personnel.

Durabilité environnementale

Nous visons à améliorer continuellement notre performance et à produire des aliments et des boissons plus savoureux et nutritifs, meilleurs pour l'environnement. Nous évaluons l'impact environnemental de nos chaînes de valeur, dont l'approvisionnement, la logistique, la production, la mise sur le marché et le dialogue avec les consommateurs, en utilisant une approche axée sur le cycle de vie.

Grâce à la poursuite de nos efforts en matière d'efficacité opérationnelle environnementale et à une orientation vers les sources d'énergies vertes, nous avons maintenu nos émissions directes de CO₂ à 4 millions de tonnes de eCO₂ et limité l'augmentation de notre consommation d'énergie à 4% pour atteindre 88,6 PJ. Nous maintenons la priorité sur l'optimisation des emballages, et deux usines supplémentaires en Grande-Bretagne sont parvenues à atteindre leur objectif de «zéro déchet à la décharge» en 2010. Nestlé est également un des signataires fondateurs du «CEO Water Mandate» du Pacte Mondial des Nations Unies et a présenté une Communication sur les progrès réalisés dans le domaine de l'eau depuis 2009.

Nous nous sommes engagés à n'utiliser que de l'huile de palme de sources certifiées durables d'ici à 2015 et nous sommes la première société à s'engager à éliminer de notre chaîne d'approvisionnement la déforestation des forêts humides tropicales. Dans le



A l'école de terrain Nestlé de Nobertkro (Côte d'Ivoire), les agriculteurs apprennent les pratiques de travail responsables et l'importance de l'éducation des enfants.

cadre de notre participation à The Forest Trust, nous collaborons avec nos fournisseurs en vue d'établir un certain nombre de principes qui nous permettront d'y arriver.

En reconnaissance de l'amélioration de notre performance environnementale, Nestlé s'est classée en deuxième position du Carbon Disclosure Leadership Index établi par le «Carbon Disclosure Project» (CDP) en 2010 et a contribué au Water Disclosure Project du CDP.

Lutte contre la corruption

Le Code de conduite professionnelle et les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé condamnent toute forme de corruption et de pots-de-vin et notre Code de conduite des fournisseurs requiert de nos partenaires qu'ils adoptent notre approche «tolérance zéro».

Au terme d'une évaluation exhaustive des risques dans le cadre de la lutte contre la corruption, nous avons mis sur pied un outil de formation visant à fournir aux collaborateurs des lignes directrices spécifiques sur la manière d'éviter les comportements inadéquats, en complément aux efforts de formation déjà déployés dans ce domaine. Notre Code de conduite professionnelle a introduit des procédures d'alertes professionnelles («whistle-blower») en 2008 et nous mettons actuellement en place à l'échelle du Groupe un système d'avertissement des dysfonctionnements en matière d'intégrité en complément de nos hotlines locales déjà existantes.

La feuille de route Nestlé vers une alimentation et un mode de vie sains

(«Good Food, Good Life»)

Nous ambitionnons d'être reconnus comme la première société mondiale dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être, bénéficiant de la confiance de toutes nos parties prenantes, et d'être la référence en termes de performance financière dans notre secteur d'activité. Pour atteindre ces objectifs, nos collaborateurs doivent combiner inspiration à long terme, nécessaire pour bâtir l'avenir, et actions entrepreneuriales à court terme en vue d'obtenir les performances requises aujourd'hui. La feuille de route Nestlé associe quatre avantages concurrentiels, quatre moteurs de croissance et quatre piliers opérationnels dans l'optique d'harmoniser les priorités des plus de 280 000 collaborateurs travaillant chez Nestlé et, partant, d'accélérer la réalisation de notre objectif.

Nos avantages concurrentiels

Notre gamme de produits et de marques inégalée, bénéficiant de solides positions sur le marché. Plus de 20 marques Nestlé réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à CHF 1 milliard. Qu'elles aient une envergure internationale ou régionale, nos marques sont toujours adaptées aux attentes des consommateurs locaux.

Nos capacités de recherche et développement sans pareilles constituent le moteur invisible de la croissance de nos marques. Notre R&D est fondée sur la science, centrée sur le consommateur et axée sur la différenciation par rapport à nos concurrents. Loin de se cantonner aux aspects alimentaires,

elle englobe les nouveaux produits, le conditionnement, la technologie et la fabrication, la qualité et la sécurité.

Notre présence géographique inégale, établie au cours de nombreuses années, reflète aussi bien l'étendue de nos activités – nos marques étant disponibles presque partout – que la durée depuis laquelle nous sommes implantés aux quatre coins du globe.

Nos collaborateurs, valeurs, culture, attitude, nous permettent de bénéficier d'une structure décentralisée et de favoriser l'esprit d'entreprise. Ils rendent possible la délégation de responsabilités assortie d'une orientation stratégique homogène. Nous savons être patients et prendre des risques raisonnables. Notre rapidité et notre focalisation nous permettent de rester compétitifs malgré les défis présents dans les marchés.

Nos moteurs de croissance

Nutrition, Santé et Bien-être. Des chocolats aux aliments pour nourrissons, chacune de nos catégories de produits dispose d'une stratégie spécifique afin de garantir qu'elle puisse être un leader en termes de nutrition dans son domaine.

Marchés émergents et Produits à Positionnement Populaire. Nous avons adapté aussi bien nos produits que nos modèles d'affaires et notre mix produits afin d'être en mesure de concrétiser au mieux l'opportunité croissante qui s'offre à nous, consistant à fournir, à un prix abordable, des produits alimentaires de marque aux consommateurs à revenus modestes dans le monde entier.

La consommation hors foyer évolue plus rapidement que la consommation à domicile. Nous sommes le plus grand fabricant de produits de marque, avec une activité s'appuyant sur des ingrédients de marque, mais qui, de plus en plus, pose de nouveaux jalons en termes de solutions pour les clients, de systèmes et de service.

Tendance au haut de gamme. Les revenus augmentent, à l'instar du temps libre. Ces deux tendances indiquent une accélération de la croissance dans le secteur des aliments et des

boissons haut de gamme, qui constituent un moment de plaisir, de luxe à prix abordable. Chacune de nos catégories de produits dispose de sa propre stratégie dans le domaine haut de gamme, qui inclut des marques telles que *Nespresso*, *S.Pellegrino*, *Perrier*, *Häagen-Dazs* et *Cailler*.

Nos piliers opérationnels

Innovation et rénovation. Innover signifie franchir des étapes importantes, modifier les règles du jeu, voire changer le jeu lui-même. Les innovations sont difficiles à imiter. La récompense peut se traduire par une croissance rentable pour les années à venir et par un avantage concurrentiel durable. Plus progressive, la rénovation est à l'origine du succès non démenti de marques telles que *Nescafé* et *KitKat*, toutes deux septuagénaires.

L'efficacité opérationnelle vise à garantir que nous disposons du meilleur service à la clientèle, de haute qualité, au meilleur prix. Nous avons pour but de renforcer notre viabilité en étant meilleurs, plus rapides, plus efficaces, plus économes et, par conséquent, plus performants.

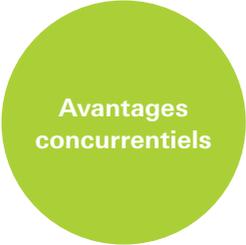
Quand ils veulent, où ils veulent et comme ils veulent traduit l'objectif que nous nous fixons: que nos produits soient toujours à portée de main de nos consommateurs. Pour l'atteindre, nous avons créé des modèles d'affaires spécifiques, des stratégies de distribution et des solutions produits.

La communication avec le consommateur vise à instaurer la confiance de ce dernier, à éveiller son intérêt et à savoir ce qu'il attend de nous afin de contribuer à orienter notre R&D. Elle a trait à la citoyenneté, à la responsabilité et au respect des attentes de nos consommateurs.

Aux pages suivantes, nous détaillons l'un des avantages concurrentiels, l'un des moteurs de croissance et l'un des piliers opérationnels. Tous sont toutefois d'égale importance.

Avantages concurrentiels





Avantages concurrentiels

Une gamme de produits et de marques inégalée

Des capacités de R&D sans pareilles

Une présence géographique inégalée

Collaborateurs, valeurs, culture, attitude

La présence inégalée de Nestlé à l'échelle mondiale est le fruit de la volonté de développer la Société au-delà du giron national, et ce, dès la création de cette dernière ou presque. En conséquence, les marques Nestlé sont présentes sur de nombreux marchés, y compris les marchés émergents, depuis plusieurs générations – plus d'un siècle dans certains cas. Cette présence s'accompagne de savoir-faire, de talent, d'expérience, de connaissances et de traditions locales, qui font de Nestlé un membre à part entière des communautés dans lesquelles elle opère.

Nestlé réalise son chiffre d'affaires dans un très grand nombre de pays. Notre présence dans les marchés émergents, dans lesquels nous réalisons 36% de notre chiffre d'affaires total, soit environ CHF 39 milliards, constitue un moyen idéal pour dégager une croissance rentable d'un niveau toujours élevé en exploitant notre taille. En 2020, nous prévoyons de réaliser environ 45% du chiffre d'affaires du Groupe dans les marchés émergents, qui devraient alors compter un milliard de consommateurs supplémentaires.

Nos marchés émergents ont enregistré une croissance organique de 11,5% en 2010. Les ventes annuelles de Nestlé dépassent CHF 1 milliard dans 13 de ces marchés, et sont supérieures à CHF 2 milliards dans 5 d'entre eux.

Nos catégories de produits idéales pour les marchés émergents sont celles des produits de longue conservation, facilement divisibles en portions, et susceptibles d'être fabriqués localement: produits laitiers non réfrigérés, produits de nutrition infantile, préparations culinaires, boissons en poudre, café soluble, chocolat, boissons prêtes à boire et eau. Les catégories Glaces et Produits pour animaux de compagnie progressent rapidement dans les pays émergents à partir d'un niveau plus bas.

Les activités dans les marchés émergents sont soutenues par une fabrication locale, 47% de nos fabriques y étant implantées, des centres de R&D et de technologie

de produits locaux, des relations à long terme avec les fournisseurs et les producteurs et, bien évidemment, le travail des collaborateurs talentueux de Nestlé à l'échelle locale.

Environ 80% de la population mondiale vit dans des marchés émergents et y travaille pour s'assurer un avenir meilleur. Par son implantation, Nestlé est idéalement placée pour contribuer à cet avenir meilleur, et pour en profiter.

Nestlé jouit également d'une vaste présence dans les pays développés. Nous sommes l'une des sociétés agroalimentaires les plus importantes en Amérique du Nord et occupons des positions de leader dans nos catégories clés dans la plupart des pays européens, en Australasie et au Japon. Nous sommes convaincus que tous les pays développés offrent des possibilités de dégager une croissance rentable et d'augmenter les parts de marché.

Ces opportunités incluent des canaux spécifiques, les segments de marché et les groupes de consommateurs; elles concernent les consommateurs aisés, mais aussi ceux dont les revenus sont plus modestes. Nous les concrétisons au travers d'un solide pipeline d'innovation, d'une distribution accrue et de produits de qualité supérieure, aussi bien sur le plan gustatif que nutritionnel. Sans compter que les marchés développés constituent souvent la rampe de lancement d'innovations dont la portée sera finalement mondiale.

Nestlé a une structure décentralisée: dans les différents pays, ce sont nos collaborateurs, à proximité immédiate des consommateurs, qui sont le plus à même d'impulser nos progrès à l'échelon local. S'ils sont tous confrontés à des défis spécifiques, ils n'en sont pas moins liés par le respect de la feuille de route Nestlé et par le partage d'un objectif commun: développer nos activités au bénéfice de nos consommateurs du monde entier, de nos partenaires commerciaux, de nos collaborateurs et de nos actionnaires.

KitKat a fêté son 75^e anniversaire en 2010 mais reste jeune et «tendance», avec plus de 2,5 millions de fans sur Facebook. Ce produit est vendu dans plus de 70 pays et connaît une belle croissance tant sur les marchés développés que dans les marchés émergents comme le Moyen-Orient, l'Inde et la Russie. Le Japon est son deuxième marché le plus important.





Maggi est le numéro un en Afrique centrale et occidentale. Afin de renforcer sa position de meilleur partenaire pour une cuisine savoureuse et équilibrée, **Maggi** a lancé

une gamme abordable d'assaisonnements en poudre *Tro'bon* et *Mix'Py*, enrichis en iode, qui rehaussent le goût de la cuisine de tous les jours.



Comilfo, la marque haut de gamme lancée en Russie, s'est enrichie de trois nouveaux produits. Ses bouchées au chocolat uniques en forme de bateaux, fourrées à la

crème, avec une couche de gaufrette caramélisée et une noisette sur le dessus, font les délices des gourmands amateurs d'expériences multisensorielles.



Nescafé Café Viêt restitue la saveur intense et unique de l'authentique café vietnamien: un café fort, noir, amer, que l'on boit sur de la glace. Le produit

Nescafé Café Viêt résulte des travaux innovants de notre R&D, qui ont permis de breveter un procédé de coextraction du café torréfié moulu et du soja.



Nestlé Fruit Selection Yogurt + Jelly est une innovation sans équivalent dans sa catégorie aux Philippines. Vendu au prix de PHP 20, ce produit propose une couche de gelée sur

du yogourt aux fruits, une première sur le marché. Il a contribué à accroître la consommation de yogourt en surmontant deux obstacles majeurs liés au goût et au prix.



Buitoni, le leader américain des pâtes fourrées et sauces réfrigérées, a fait son entrée sur le gigantesque segment des aliments surgelés avec une ligne de repas tout prêts très

haut de gamme, composés de pâtes fourrées vendues avec leur sauce dans un sachet. Pour un authentique goût d'Italie et une expérience culinaire unique.



Purina ONE SmartBlend, ce sont des ingrédients naturels (viande, poisson, volaille, blé, maïs, riz, acides gras oméga 6) rassemblés en bouchées concentrées, riches en nutriments, au goût et à la texture alléchants: des acides

aminés essentiels, de l'énergie tout au long de la journée, des antioxydants à forte dose et une source naturelle de matières grasses pour le plus grand bien-être de nos animaux de compagnie.

La pénétration sans équivalent de Nestlé dans les marchés émergents constitue un atout pour la chaîne de valeur, à tous les niveaux: nous avons des relations étroites avec nos clients, tandis que nos marques font partie intégrante du quotidien de millions de gens. De même, nous

sommes en mesure d'attirer les meilleurs talents locaux et disposons de capacités de R&D, de fabrication et de distribution bien établies. Nous allons accroître ces capacités en 2011, avec des investissements qui se comptent en milliards de francs suisses.





Moteurs de croissance

Nutrition, Santé et Bien-être

Marchés émergents et Produits à Positionnement Populaire

Consommation hors foyer

Tendance au haut de gamme

L'activité Alimentation et Boissons de Nestlé possède la taille nécessaire pour atteindre les consommateurs dans le monde entier, la proximité permettant de leur offrir les aliments et les boissons qu'ils souhaitent, une diversité suffisante pour les leur fournir à différents moments de la journée en préservant un équilibre, l'ubiquité requise pour proposer des produits quand et où les consommateurs le veulent, une présence continue durant la vie des consommateurs, et le savoir-faire permettant de faire progresser la science nutritionnelle et d'instiller des aspects relatifs à la nutrition, à la santé et au bien-être dans l'ensemble des catégories d'aliments et de boissons. Tels sont les piliers sur lesquels nous nous basons pour affirmer que nous sommes un leader en matière de Nutrition, de Santé et de Bien-être.

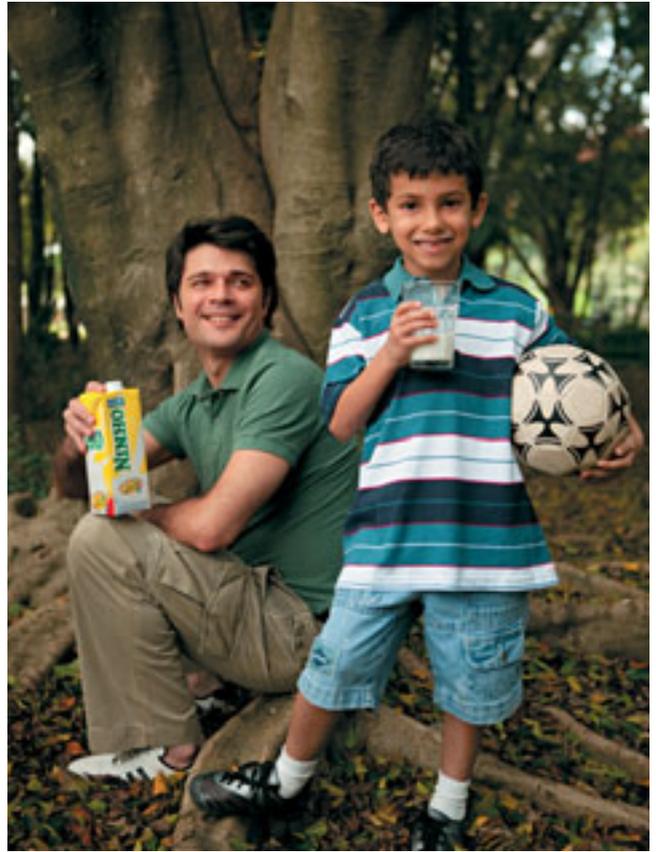
Ces piliers nous servent à établir notre programme de Nutrition, de Santé et de Bien-être dans toutes nos catégories au bénéfice des millions de consommateurs qui achètent chaque jour nos produits dans le monde entier. Il est résumé dans notre devise «Good Food, Good Life». Celle-ci signifie que nous entendons proposer les produits les plus savoureux dans nos catégories – car après tout, manger et boire doivent avant tout être source de plaisir – mais aussi en améliorer les qualités nutritionnelles. A cet effet, nous nous assurons que les produits que nous introduisons présentent des qualités gustatives et nutritionnelles supérieures à celles de la concurrence, dans chaque catégorie. C'est ce que nous appelons 60/40+, le 60/40 représentant la préférence des consommateurs que nous visons, et le + l'avantage nutritionnel. Celui-ci peut résulter de la réduction ou de l'exclusion de certains ingrédients, ou encore de l'addition d'autres ingrédients, en vue d'enrichir le produit concerné ou d'apporter des avantages spécifiques au consommateur grâce à nos Branded Active Benefits. Nous nous engageons par ailleurs à fournir des informations nutritionnelles claires et des conseils sur les emballages ou via des canaux dédiés,

tels que des sites web et des lignes d'assistance téléphonique. Ce faisant, nous nous efforçons de tenir compte de trois facteurs essentiels à une alimentation saine: le plaisir, l'équilibre et la compréhension.

Certains groupes de consommateurs présentent des besoins nutritionnels spécifiques, auxquels nous répondons avec Nestlé Nutrition, qui propose des produits et des services taillés sur mesure pour eux. Les nourrissons constituent notre principale priorité. Nous pensons que l'allaitement maternel est le meilleur et nous engageons à mettre notre expertise nutritionnelle au service des générations futures, pour qu'elles soient en meilleure santé. Pour ce faire, nous nous donnons pour mission de sensibiliser les parents à l'importance capitale que revêt une nutrition appropriée dès les tout premiers jours d'un enfant grâce à notre approche «*Start Healthy, Stay Healthy*» de la nutrition infantile, et en leur proposant des produits qui leur donnent les moyens d'atteindre cet objectif.

L'une des responsabilités qui incombe à un leader est celle d'ouvrir la voie: ainsi, nous voulons développer le domaine innovant de la nutrition personnalisée fondée sur les sciences de la santé pour la prévention et le traitement d'affections telles que le diabète, l'obésité, les maladies cardiovasculaires et la maladie d'Alzheimer. En septembre 2010, nous avons annoncé deux initiatives: d'une part, la création de Nestlé Health Science qui inclura l'activité gérée sur un plan mondial de Nestlé HealthCare Nutrition (CHF 1,6 milliard), et d'autre part, celle du Nestlé Institute of Health Sciences qui mènera des travaux de recherche dans les domaines pertinents de la science biomédicale et traduira cette connaissance en stratégies nutritionnelles en vue d'améliorer la santé et la longévité. Nous sommes convaincus que la nutrition personnalisée fondée sur les sciences de la santé créera de la valeur pour Nestlé ainsi que pour la collectivité, en permettant de prévenir, d'atténuer et de traiter des maladies sévères et chroniques.

Racheté en 2010, DiGiorno est le leader des pizzas surgelées aux Etats-Unis. Fabriquées à partir de céréales, de viandes, de légumes et de fromages de haute qualité, les pizzas DiGiorno contiennent les éléments clés d'un régime méditerranéen équilibré, notamment des glucides, des lipides et des protéines, tout en proposant une alimentation variée et aussi appétissante qu'à la sortie du four. Inciter les consommateurs à préparer des repas équilibrés – dans des proportions raisonnables, sans oublier les salades – répond parfaitement à notre devise «Good Food, Good Life».





Nestlé Pure Life est la plus grande marque d'eau au monde. Elle est en tête des ventes aux Etats-Unis et connaît une croissance dynamique dans les marchés émergents. Sa bouteille légère, issue

d'un programme de recherche qui dure depuis des années et se poursuit, est un atout. Grâce à son goût agréable, **Nestlé Pure Life** fait de l'hydratation un plaisir abordable pour toute la famille.



Nestlé Coffee-Mate, une marque milliardaire, est solidement positionnée aux Etats-Unis et en croissance dans les marchés émergents, en particulier là où la présence de **Nescafé**

est forte. Le marché américain a bénéficié des lancements récents des arômes Café Collection, comme White Chocolate Caramel Latte, ainsi que d'éditions saisonnières.



Vitaflo, acquise en 2010, englobe des produits développés à des fins médicales spécifiques, comme les erreurs innées du métabolisme (EIM) et la malnutrition liée à des maladies (Disease

Related Malnutrition, DRM). Cette entreprise présente à l'échelon international sera intégrée dans Nestlé Health Science S.A. à compter de 2011.



Nestlé Golden Morn est la première marque de céréales au Nigéria. Vendu à un prix abordable, ce porridge instantané et nutritif convient à toute la famille.

Fabriqué à partir de maïs et de soja produits localement, **Golden Morn** est une bonne source de protéines, de calcium et de fibres alimentaires.



Eskimo, marque de glaces vendues en Thaïlande, a été développée sous la forme d'une large gamme de produits associant plaisir et fantaisie, qui présentent un profil nutritionnel adapté

pour les enfants. Le marketing de la marque intègre des actions de sensibilisation aux bonnes habitudes alimentaires et aux avantages de l'activité physique.



Jenny Craig est un programme de gestion du poids aux effets cliniquement vérifiés, qui propose une approche holistique de la perte de poids et du maintien de la ligne basée sur trois facteurs: alimentation, corps et esprit. Il offre le choix entre

un suivi personnalisé dans un centre ou un suivi à domicile et par téléphone, par l'intermédiaire d'un consultant personnel dédié. En 2010, le programme **Jenny Craig** a été lancé au Royaume-Uni et en France.

Les marques Nestlé touchent des consommateurs des milieux les plus divers, tout au long de leur vie. Qu'il s'agisse de grandir sainement, de vivre sainement, ou de s'accorder de petits plaisirs, mais aussi de répondre aux besoins spécifiques de l'âge mûr. Cette capacité

de toucher les consommateurs tout au long de leur vie et à tout moment de la journée est unique dans notre secteur; elle est au cœur de notre devise «Good Food, Good Life», et c'est sur elle que repose notre leadership en matière de Nutrition, de Santé et de Bien-être.





**Piliers
opérationnels**

Innovation et rénovation

Efficacité opérationnelle

**Quand ils veulent, où ils
veulent et comme ils veulent**

**Communication
avec le consommateur**

L'innovation et la rénovation maintiennent l'intérêt de nos marques aux yeux de nos consommateurs et leur différenciation vis-à-vis de la concurrence. Ce processus se nourrit des informations recueillies auprès de nos consommateurs, de nos propres initiatives, de l'évolution sur le plan nutritionnel et scientifique et des avancées en matière de R&D.

La R&D de Nestlé concerne toutes les facettes de notre secteur. Nos capacités de R&D dans le domaine des systèmes de boissons, par exemple, nous ont permis de devenir le leader des systèmes de préparation du café, avec une part de marché de 30% environ. Nous les renforçons actuellement pour saisir d'autres opportunités également.

Avec un chiffre d'affaires de CHF 3,2 milliards en 2010, *Nespresso* est le leader du segment très haut de gamme du café en doses, une position acquise grâce à une qualité de café inégalée, une innovation continue, une voie d'accès unique au marché et une approche holistique de la durabilité. Cette position de numéro un est également due à l'enthousiasme de consommateurs – et notamment environ 10 millions de membres du *Nespresso Club*.

Avec des ventes de près de CHF 450 millions dans sa quatrième année d'existence, *Nescafé Dolce Gusto* est en passe de devenir le système préféré des consommateurs qui souhaitent préparer chez eux des cafés dignes de professionnels en quelques secondes. Commercialisé dans toute l'Europe et aux Amériques, *Nescafé Dolce Gusto* propose une gamme étendue de boissons: cappuccino notamment, mais aussi boissons au chocolat et *Nesquik*.

Lancé en France et en Suisse en septembre 2010, *SPECIAL.T by Nestlé* constitue la première incursion de Nestlé dans le marché du thé très haut de gamme. Ce produit offre aux amateurs les meilleurs thés dans un système à la fois simple et sophistiqué, avec 25 variétés provenant d'Asie et d'Afrique du Sud.

Avec un chiffre d'affaires de CHF 6,1 milliards en 2010, notre activité hors foyer Nestlé Professional occupe

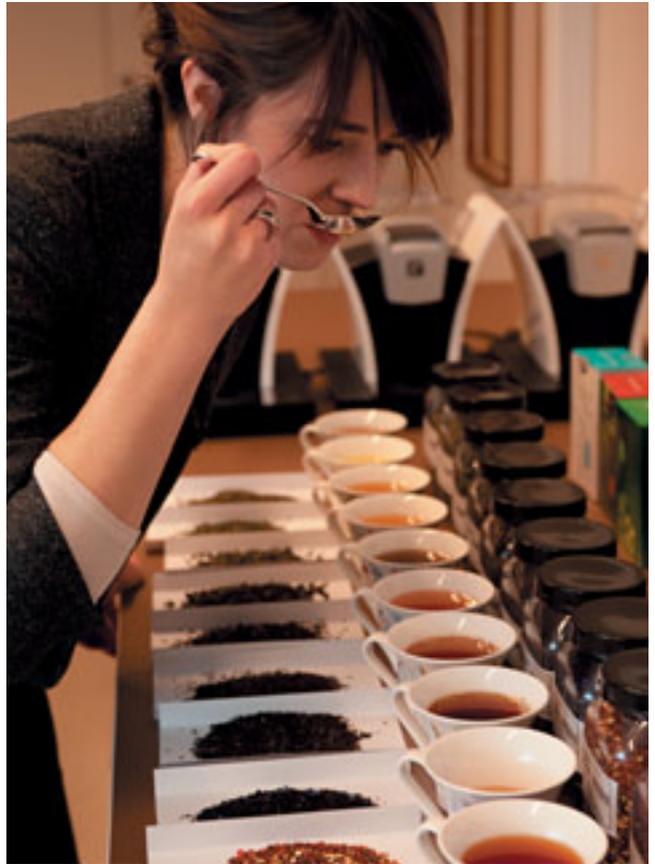
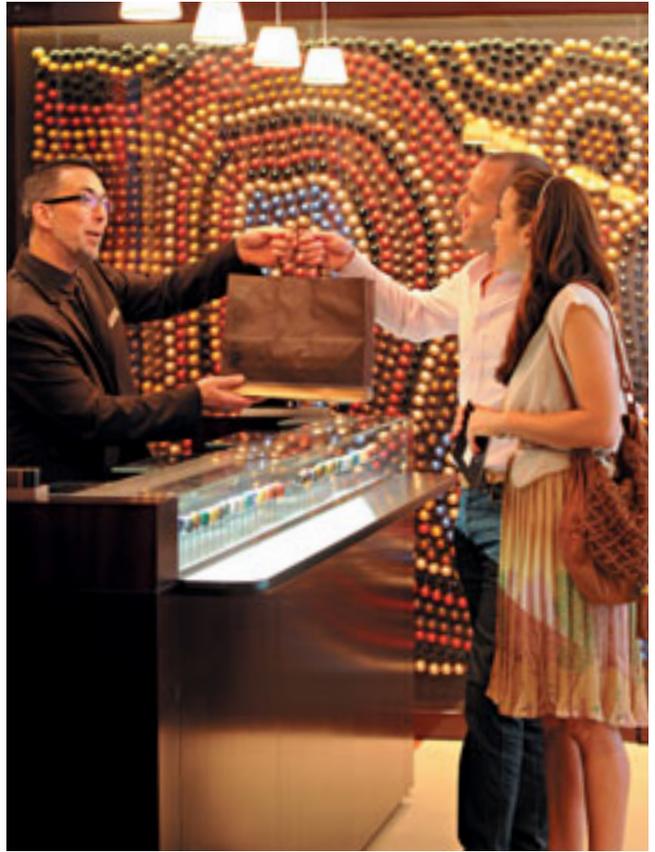
une position de leader mondial dans le domaine des solutions de boissons chaudes de marque. Nestlé Professional propose tout un éventail de systèmes de boissons – de machines bénéficiant d'un service personnalisé, destinées aux restaurants et bars haut de gamme, à celles conçues pour des opérateurs à bas coût dans les marchés émergents. Parmi les lancements récents, citons les systèmes *Nescafé Milano* dans le domaine haut de gamme, et *Viaggi barista* dans le segment très haut de gamme.

La R&D, ainsi que l'innovation et la rénovation jouent également un rôle crucial au sein de Nestlé Nutrition au regard de nos objectifs: nous démarquer de nos concurrents et répondre aux besoins de nos consommateurs. Nous sommes numéro un mondial dans les céréales pour nourrissons, premier produit fabriqué par Henri Nestlé, avec des marques comme *Cerelac*, *Nestum*, *Mucilon*, *Gerber* et *Nestlé* et détenons environ 65% de parts de marché dans nos 20 principaux marchés.

L'innovation scientifique constitue un moteur déterminant de la croissance. Prenons l'exemple de l'amélioration, en matière de protection immunitaire, de l'ensemble du portefeuille des céréales pour nourrissons grâce à l'ajout de Bifidus BL, un Branded Active Benefit exclusif mis au point par le Centre de Recherche Nestlé. Il contribue, avec des immunonutriments (fer, zinc, vitamines A et C), à renforcer les défenses naturelles des bébés. Lancé sur plus d'une centaine de marchés en 2009 et 2010, ce produit a rencontré un franc succès que reflète la croissance organique à deux chiffres enregistrée en 2010 par la division des céréales pour nourrissons.

A l'instar des autres catégories de Nestlé Nutrition, les céréales pour nourrissons bénéficient d'un pipeline d'innovation à des stades divers. Cette catégorie et ses consommateurs sont ainsi assurés de profiter, dans les années à venir, d'innovations visant à améliorer les bienfaits des céréales et à procurer une «nutrition de grande qualité aux petits estomacs».

Cerelac: l'Inde est un des marchés les plus importants où les céréales pour nourrissons Nestlé connaissent leur croissance la plus rapide. En tant que leader, *Cerelac* est facteur d'innovation. L'ensemble du portefeuille en Inde inclut maintenant Nutriprotect et des nutriments qui favorisent la croissance et le bon développement du nourrisson. *Cerelac Nutriprotect* (immunonutriments) nourrit les nourrissons chaque jour.





Nespresso permet aux amateurs de savourer à tout moment un café parfait. *Nespresso*, c'est d'abord un café de la meilleure qualité, mais aussi des machines au design ultra-contemporain. Conçue pour s'intégrer dans les loge-

ments urbains, la gamme *CitiZ* répond aux attentes des consommateurs en termes de style, de praticité et de qualité. Le modèle *CitiZ&Milk* propose un émulsionneur intégré pour les amoureux du cappuccino et du caffè latte.



SPECIAL.T by Nestlé est un système de dosettes révolutionnaire qui invite les consommateurs à découvrir les meilleurs thés au monde: thés noirs, verts, bleus et blancs, thés parfumés, tisanes biologiques et rooibos

rouge font partie de la gamme. Les feuilles de thé sont protégées par des capsules scellées hermétiquement et la machine sélectionne le temps d'infusion et la température adaptés pour chaque variété.



Cerelac est emblématique dans sa catégorie au Moyen-Orient. Ce produit contient, outre des céréales aux

vertus bien connues, du Bifidus BL, un Branded Active Benefit exclusif mis au point par le Centre de Recherche Nestlé.



Nescafé Dolce Gusto: la nouvelle machine *Piccolo* est très petite et bien positionnée en termes de prix, mais conçue selon les mêmes normes que ses aînées. Ceci en

fait un moyen très pratique et incroyablement économique de savourer *Nescafé Dolce Gusto*, tandis que son design original reflète toute la personnalité de notre marque.



Viaggi barista est un système qui permet aux clients de Nestlé Professional de choisir d'une simple pression sur un bouton entre espresso chaud ou sur glace, cappuccino et diverses boissons à base de chocolat. Grâce à des technologies brev-

tées innovantes, spécifiquement développées sous les marques *Nescafé*, *Cailler* et *Nestlé*, le programme de boissons *Viaggi* offre une qualité constante, tasse après tasse, par le biais d'une plateforme commerciale et de service dédiée.



Nestlé 8 Cereals: l'Espagne a été un marché pionnier pour le lancement de la gamme de céréales pour nourrissons au Bifidus BL. *Nestlé 8 Cereals* contient des

immunonutriments comme le fer, le zinc, la vitamine A et la vitamine C, qui contribuent à soutenir les défenses naturelles des nourrissons.

Les capacités de Nestlé en matière de R&D de boissons couvrent tous les aspects, de la ferme à la tasse, en passant par les matières premières, l'extraction d'arômes, les systèmes et l'emballage. L'expérience personnalisée du consommateur est au cœur de l'offre *Nespresso*, avec plus de 200 boutiques dont celle de

Sydney (en haut à droite), tandis que *Nescafé Dolce Gusto* propose des découvertes enthousiasmantes à tous ceux qui souhaitent savourer chez eux un café digne de professionnels. Ces systèmes ont connu des croissances à deux chiffres en 2010 et feront de même en 2011.



NEW
Nestlé
CERELAC
Smart Cereal with Milk
STAGE 1
multi grain
5 fruits

Rapport financier

Chiffre d'affaires du Groupe

CHF 109,7 mds

Croissance organique du Groupe

6,2%

Croissance réelle interne du Groupe

4,6%

EBIT du Groupe

CHF 16,2 mds

Marge EBIT du Groupe

+20 pb
à 14,8%

Chiffre d'affaires
des activités poursuivies

CHF 104,6 mds

Croissance organique
des activités poursuivies

6,0%

Croissance réelle interne
des activités poursuivies

4,4%

EBIT des activités poursuivies

CHF 14,0 mds

Marge EBIT des activités poursuivies

+30 pb
à 13,4%

Cash flow d'exploitation du Groupe

CHF 13,6 mds

Cash flow libre du Groupe

CHF 7,8 mds

Bénéfice récurrent par action à taux
de change constants

+10,3%

Dividende proposé par action

+15,6%
à CHF 1.85

Principaux chiffres clés (données illustratives)

Compte de résultat converti au cours de change annuel moyen pondéré; Bilan converti au cours de change de fin d'année.

En millions de CHF (sauf pour les données par action)	2009	2010
Chiffre d'affaires	107 618	109 722
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	15 699	16 194
EBIT (activités poursuivies) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	13 222	14 038
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net ^(a)	10 428	34 233
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	48 915	61 867
Capitalisation boursière, fin décembre	174 294	178 316
Par action		
Bénéfice de base par action total ^(a)	CHF 2.92	10.16
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	CHF 13.69	18.35
En millions de USD (sauf pour les données par action)	2009	2010
Chiffre d'affaires	99 361	104 972
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	14 495	15 493
EBIT (activités poursuivies) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	12 207	13 431
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net ^(a)	9 628	32 751
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	47 449	65 977
Capitalisation boursière, fin décembre	169 070	190 163
Par action		
Bénéfice de base par action total ^(a)	USD 2.70	9.72
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	USD 13.28	19.57
En millions de EUR (sauf pour les données par action)	2009	2010
Chiffre d'affaires	71 259	79 518
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	10 395	11 736
EBIT (activités poursuivies) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments*	8 755	10 174
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net ^(a)	6 905	24 810
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	32 922	49 377
Capitalisation boursière, fin décembre	117 308	142 317
Par action		
Bénéfice de base par action total ^(a)	EUR 1.93	7.36
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	EUR 9.22	14.65

(a) 2010 bénéficiant du profit sur la cession de la participation restante dans Alcon.

* Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, frais de restructuration et perte de valeur d'actifs.

Aperçu général

Ce chapitre doit être lu conjointement avec les Comptes consolidés 2010.

Après la baisse de la croissance économique en 2009 et la hausse consécutive du chômage, le contexte économique est resté incertain en 2010, donnant lieu à des inquiétudes persistantes quant à la confiance des consommateurs et entraînant la hausse de l'inflation du prix des matières premières et de la volatilité des changes à mesure que l'année passait.

En 2009, Nestlé a enregistré sa plus forte croissance au dernier trimestre, ce qui lui a permis de commencer l'année 2010 avec une très bonne dynamique. Cette impulsion est restée la même tout au long de l'année, même au dernier trimestre 2010 lors duquel nous avons dépassé les résultats du dernier trimestre 2009, déjà excellents. Par conséquent, nous avons débuté 2011 en profitant d'une forte dynamique dans nos activités: cela nous aidera à gérer les défis auxquels nous sommes confrontés et à profiter pleinement des opportunités pour améliorer notre performance et la valeur actionnariale.

La dynamique de nos activités n'est pas la seule à être restée constante tout au long de 2010, la concentration sur nos priorités stratégiques l'a également été, comme décrit au chapitre précédent. Cet alignement à travers le monde a créé un cadre dans lequel nous pouvons stimuler nos activités et ajuster les différents leviers en réponse aux changements en termes de dynamique et d'environnements concurrentiels dans le monde entier.

La nutrition a un rôle crucial à jouer pour les consommateurs dans les marchés émergents, étant donné que de nombreuses personnes perdraient leurs revenus si elles étaient incapables de travailler; c'est aussi une priorité pour les consommateurs des marchés développés qui sont de plus en plus conscients de la relation entre alimentation et santé. Nos efforts pour répondre aux besoins de ces consommateurs aux revenus modestes en améliorant les caractéristiques nutritionnelles des Produits à Positionnement Populaire (PPP) diffèrent de notre approche dans les marchés développés

avec, par exemple, le lancement du programme de gestion du poids *Jenny Craig* en Europe. La consommation hors foyer fait partie intégrante de la vie des gens, tant dans les marchés développés qu'émergents, mais notre méthode peut être différente à New York et à New Delhi. Les PPP progressent dans les marchés développés, tandis que les produits haut de gamme sont de plus en plus vendus dans les marchés émergents, et chaque opportunité nécessite sa propre approche: par exemple, nous ne pouvons pas utiliser un modèle d'affaires PPP pour les produits haut de gamme dans les marchés émergents, ou vice versa. De même, nos stratégies de mise sur le marché seront très différentes selon les marchés.

C'est cette flexibilité dans la manière dont nous gérons nos activités, ainsi que notre capacité à répondre rapidement au changement de dynamique des marchés qui nous ont permis de maintenir notre position favorable en 2010 et nous permettront de poursuivre sur cette lancée en 2011.

En 2010, nous nous sommes également efforcés d'associer la performance à court terme à une vision à long terme. Cela a permis à Nestlé d'améliorer sa performance du chiffre d'affaires et du bénéfice en 2010, ainsi que d'investir dans les marques et la R&D, les compétences, la distribution, les structures et les capacités afin de garantir une croissance rentable et la création de valeur à long terme. En 2011, réaliser une performance à court terme en adoptant une vision à long terme restera notre priorité.



Chiffre d'affaires 2010

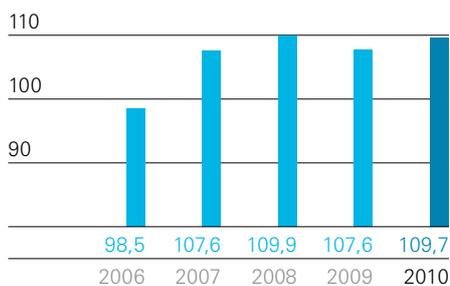
Le Groupe a enregistré une croissance organique (OG) de 6,2% et une croissance interne réelle (RIG) de 4,6%. Les effets de change ont fait baisser notre chiffre d'affaires de 3,6%, et les cessions nettes d'acquisitions de 0,6%. Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 2,0% à CHF 109,7 milliards.

Les activités poursuivies ont atteint une croissance organique de 6,0% et une croissance interne réelle de 4,4%. Les effets de change ont pesé sur le résultat à hauteur de -3,8%, et les acquisitions nettes de cessions ont donné lieu à une hausse de 1,8%. Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires des activités poursuivies a progressé de 4,0%.

La croissance organique pour l'activité Alimentation et Boissons s'est établie à 5,7% aux Amériques, à 3,7% en Europe et à 10,2% en Asie, Océanie et Afrique. Nous avons réalisé une croissance organique de 11,5% dans les marchés émergents et avons également progressé dans les pays développés. Cette performance, qui reflète les parts de marché gagnées dans chacune des régions et dans toutes nos catégories, a bénéficié de la poursuite des investissements dans nos piliers de croissance, conformément à notre feuille de route stratégique. Parmi ces piliers, citons la distribution accrue des Produits à Positionnement Populaire (PPP) et le déploiement continu de produits haut de gamme, tant dans les pays émergents que dans les pays développés; la concentration sur la Nutrition, la Santé et le Bien-être dans toutes nos catégories; le renforcement de notre présence sur le marché hors foyer; la création de notre pipeline d'innovation; et le développement de notre marketing consommateur et de nos investissements dans les marques.

Chiffre d'affaires (Groupe)

En milliards de CHF

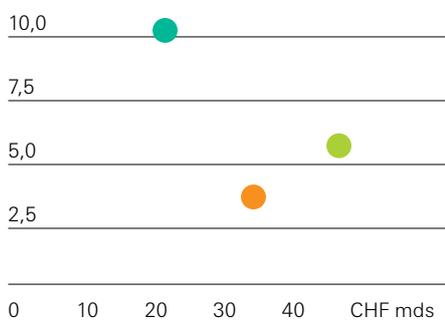


Alimentation et Boissons – par continent

Chiffre d'affaires (CA)

et croissance organique (OG)

OG (%)



En milliards de CHF

	CA	OG
● Europe (a)	34,7	3,7%
● Amériques (a)	46,8	5,7%
● Asie, Océanie et Afrique (a)	22,2	10,2%

(a) Chaque région inclut les ventes des Zones, de Nestlé Waters, de Nestlé Nutrition, de Nestlé Professional, de Nespresso et des coentreprises des activités Alimentation et Boissons.

Rentabilité

La marge EBIT du Groupe a augmenté de 20 points de base à 14,8% du chiffre d'affaires. Elle n'est pas comparable à celle de 2009 en raison de la cession de la participation restante dans Alcon en août 2010.

La marge EBIT de nos activités poursuivies, publiée et à taux de change constants, a augmenté de 30 points de base à 13,4%, au moment même où nous augmentons nos investissements dans nos marques: nos dépenses de marketing ont progressé de 100 points de base, avec des dépenses de marketing visant le consommateur en hausse de 13,2% à taux de change constants. L'accroissement de la marge EBIT a été stimulé par la croissance de notre chiffre d'affaires et la diversité de nos activités, ainsi que par la réalisation de gains d'efficacité opérationnelle de plus de CHF 1,5 milliard dans le cadre du programme Nestlé Continuous Excellence, qui a eu un effet positif sur le coût des produits vendus ainsi que les frais de distribution et d'administration. Ceci reflète la poursuite de nos efforts en faveur de l'excellence opérationnelle de la ferme à la fourchette. Nous avons dégagé des économies importantes en termes de coûts, tout en augmentant les niveaux de sécurité, de qualité, de service et de performance environnementale. Ces actions ont contribué de manière significative à notre performance en 2010 tout en posant les fondements d'une amélioration de notre performance en 2011.

Le coût des produits vendus des activités poursuivies a baissé de 40 points de base. Les économies et l'influence positive de notre croissance ont plus que compensé la pression sur les coûts à laquelle nous avons été confrontés au cours de l'année et qui s'est renforcée au second semestre.

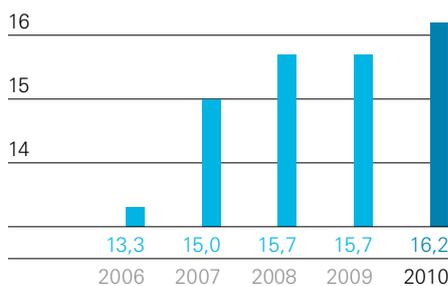
Les frais de distribution des activités poursuivies ont diminué de 20 points de base. Il s'agit d'un autre domaine présentant un potentiel d'accroissement de l'efficacité, en particulier dans nos activités qui sont plus tributaires de la distribution comme Nestlé Waters et les Glaces. Pour réaliser ces écono-

mies, nous nous efforçons à la fois d'améliorer notre performance environnementale et d'apporter des améliorations continues à la performance d'exploitation.

Les frais d'administration des activités poursuivies ont baissé de 70 points de base. Le contrôle des coûts fixes a été rigoureux, ce qui nous a permis de tirer profit de la croissance.

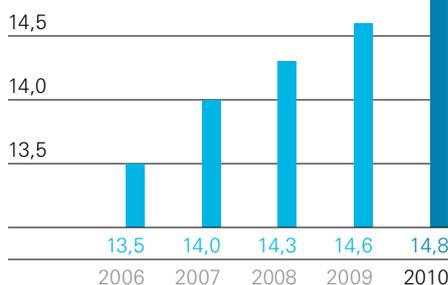
EBIT (Groupe)

En milliards de CHF



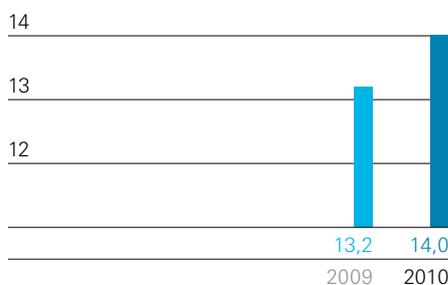
Marge EBIT (Groupe)

En %



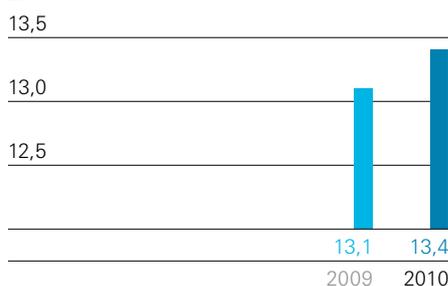
EBIT (activités poursuivies)

En milliards de CHF



Marge EBIT (activités poursuivies)

En %



Rapport sur les activités

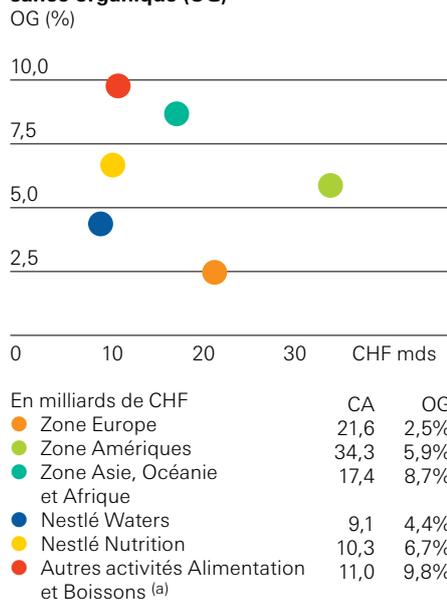
La Zone Amériques a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 34,3 milliards, une croissance organique de 5,9%, une croissance interne réelle de 3,0% et une marge EBIT de 16,5%, en baisse de 30 points de base. En Amérique du Nord, l'activité Purina PetCare a enregistré une performance solide et continue, avec des gains de parts de marché tout au long de l'année et une progression dans l'ensemble des segments, même à deux chiffres pour les Snacks. Parmi les innovations, on peut citer *Purina ONE Shreds* et *Fancy Feast Gravy Lovers*. Le chocolat a lui aussi connu une bonne année, soutenu par les bons résultats de nos activités saisonnières, le lancement de *Wonka* dans la catégorie chocolat, ainsi que les innovations comme *Butterfinger Snackerz*. Les plats préparés surgelés, notamment *Lean Cuisine*, ont continué de souffrir de la faible demande des consommateurs dans cette catégorie. Notons toutefois la croissance de *Stouffer's* dans les segments famille et à valeur ajoutée. Les activités de pizzas surgelées, que nous détenons pour la première année, ont gagné du terrain y compris en parts de marché. Pour les Glaces, la performance est satisfaisante compte tenu d'un contexte de marché difficile, et nous avons gagné des parts de marché. Un événement marquant a été la croissance à deux chiffres des activités snacks, avec d'excellents résultats pour des marques comme *Skinny Cow* et les cônes *Nestlé Drumstick*. Parmi les autres réussites, citons *Häagen-Dazs* et notre nouvelle activité de glaces en gobelets. Ces gobelets sont des snacks en portion individuelle qui permettent aussi aux nouveaux consommateurs de goûter nos marques. 2010 a également été une bonne année pour le café soluble, *Nescafé Clásico* restant le principal moteur de croissance. En Amérique latine, nous avons enregistré une croissance à deux chiffres pour l'année. Le Brésil, où Nestlé fêtera son 90^e anniversaire en 2011, a connu une excellente année, avec de bonnes performances dans toutes ses catégories, en

particulier dans les produits laitiers. Au Mexique, le café soluble, le chocolat et les boissons en poudre se sont très bien comportés. Dans la région, toutes nos catégories ont progressé, avec une augmentation à deux chiffres pour beaucoup d'entre elles, comme les «trois principales»: produits laitiers, chocolat et café soluble. Les résultats des boissons prêtes à boire ont aussi été très réjouissants, en partie grâce au lancement de marques comme *Nescau* et *Alpina* en PET au Brésil. La marge EBIT de la Zone Amériques a diminué de 30 points de base, en raison de la hausse des investissements dans les marques, qui n'ont pas été totalement compensées par les gains d'efficacité.

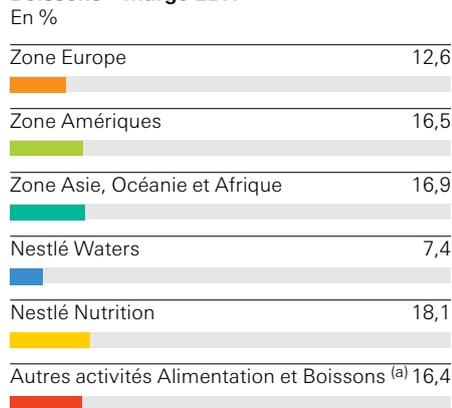
La Zone Europe a dégagé un chiffre d'affaires de CHF 21,6 milliards, une croissance organique de 2,5%, une croissance interne réelle de 1,7% et une marge EBIT de 12,6%, en hausse de 20 points de base. En Europe occidentale, nous avons progressé dans tous les principaux marchés, malgré les conditions économiques difficiles et l'environnement fortement concurrentiel. La France et le Royaume-Uni ont connu une année particulièrement positive, mais l'Allemagne, la péninsule Ibérique, l'Italie ainsi que la Suisse ont aussi affiché une solide performance. Cette situation démontre que nous avons gagné des parts de marché dans de nombreux pays. En Grèce, le seul marché où aucune croissance n'a été enregistrée, nous avons tout de même gagné des parts de marché. En Europe de l'Est, la Russie a une nouvelle fois atteint un niveau de croissance plus faible que nous l'aurions espéré, en raison des répercussions que le contexte économique difficile a sur nos catégories plus soumises aux achats impulsifs, notamment le chocolat. Les performances ont toutefois été meilleures pour le café soluble et les produits culinaires non réfrigérés.

Parmi les catégories de la Zone, le café soluble, les produits pour animaux de compagnie, les aliments surgelés (en particulier les pizzas *Wagner* et *Buitoni*) et le chocolat (surtout *KitKat*) ont tiré leur épingle du jeu. Les trois

Secteurs opérationnels – Alimentation et Boissons – Chiffre d'affaires (CA) et croissance organique (OG)



Secteurs opérationnels – Alimentation et Boissons – Marge EBIT



(a) Principalement Nestlé Professional, Nespresso et coentreprises des activités Alimentation et Boissons gérées sur un plan mondial.

grandes plateformes d'innovation régionales de la Zone, *Maggi Juicy Chicken*, *Nescafé Dolce Gusto* et *Nescafé Green Blend*, ont enregistré de bonnes performances en 2010 et ont contribué dans une large mesure à la croissance. La marge EBIT de la Zone a augmenté de 20 points de base: les gains d'efficacité et les avantages tirés du bon niveau de croissance ont plus que compensé le soutien accru aux marques et les investissements en hausse dans l'innovation et les lancements de produits, qui nous ont aidés à gagner des parts de marché.

La Zone Asie, Océanie et Afrique a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 17,4 milliards, une croissance organique de 8,7%, une croissance interne réelle de 7,0% et une marge EBIT de 16,9%, en hausse de 20 points de base. Les marchés émergents ont enregistré une croissance à deux chiffres, avec d'excellentes performances dans toute la Zone: en Afrique, en Asie (Inde, Chine, Indonésie et Thaïlande incluses) et au Moyen-Orient. Les marchés développés ont aussi progressé, ce qui signifie que nous avons intensifié nos activités sur les marchés développés de chacune de nos trois Zones.

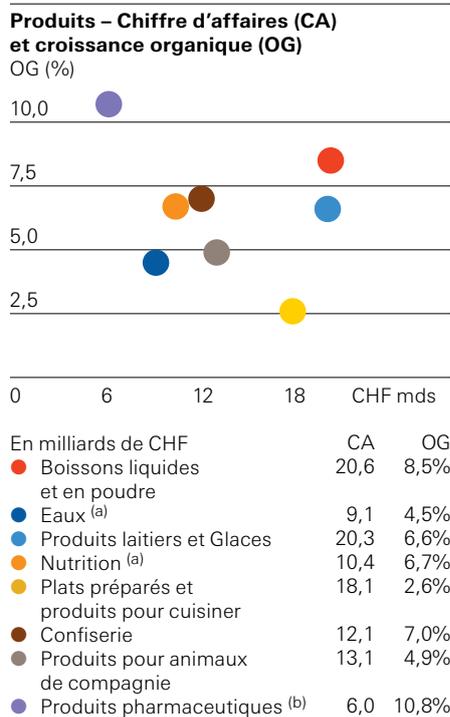
Les résultats ont été réjouissants pour la plupart des catégories dans la Zone Asie, Océanie et Afrique. Les produits culinaires non réfrigérés, principalement *Maggi*, les produits laitiers non réfrigérés et les boissons prêtes à boire, avec des marques comme *Milo* et *Nescafé*, ont tous enregistré une croissance à deux chiffres. D'autres catégories, comme les boissons en poudre et le chocolat, ont réalisé une progression élevée à un chiffre. Nous tenons à souligner la performance remarquable de *Nescafé* au Japon, où nous avons vendu quelque 500 000 systèmes de préparation de café cette année, sous *Nescafé barista* ou *Nescafé Dolce Gusto*. Nous y avons également relancé avec succès notre variante très haut de gamme du pur café soluble *Nescafé*.

Du point de vue de l'innovation, les événements marquants ont été le déploiement d'un nouvel exhausteur de goût *Maggi* en Afrique et en Asie du Sud, ainsi que de PPP dans toute la Zone, y compris pour la confiserie en Chine, en Inde et en Indonésie. La marge EBIT de la Zone a augmenté de 20 points de base, reflétant une fois de plus les avantages tirés de la croissance et des améliorations en termes d'efficacité.

Nestlé Waters a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 9,1 milliards, une croissance organique de 4,4%, une croissance réelle interne de 4,8% et une marge EBIT de 7,4%, en hausse de 40 points de base. Nestlé Waters a progressé dans les trois zones, la dynamique se renforçant tout au long de l'année. La croissance est en effet revenue dans le secteur dans les marchés développés et est restée très soutenue dans les marchés émergents. Nous avons gagné des parts de marché en Europe et en Amérique du Nord ainsi que dans la plupart des pays émergents où nous sommes présents.

Nestlé Pure Life, la plus grande marque d'eau au monde, a une fois de plus enregistré un taux de croissance à deux chiffres. *Perrier* et *S.Pellegrino*, ainsi que de nombreuses marques régionales, ont également dégagé de bons résultats.

En Amérique du Nord, le marché a été soutenu par la chaleur estivale et a également bénéficié d'une croissance sous-jacente tirée par l'amélioration de la gamme d'eau embouteillée, par les activités de promotion et par les clients se détournant d'autres boissons, ce qui a permis aux marques *Poland Spring*, *Ozarka*, *Deer Park* et *Ice Mountain* notamment de se distinguer. En Europe, tous les marchés ont fait mieux qu'en 2009, le Royaume-Uni enregistrant même une progression à deux chiffres. En France, où *Vittel* et *Contrex* se sont bien tenues, nous avons réalisé une croissance proche de 5% et gagné des parts de marché. Les marchés émergents ont atteint une croissance à deux chiffres et représentent désormais 15% du chiffre d'affaires de



(a) Les montants présentés sous secteurs opérationnels et sous produits diffèrent légèrement dans la mesure où les Eaux et les produits Nutrition sont aussi vendus par des secteurs opérationnels autres que Nestlé Waters et Nestlé Nutrition.

(b) Y compris activités abandonnées d'Alcon.

Nestlé Waters. L'augmentation de la marge EBIT de Nestlé Waters s'explique en partie par le retour de la croissance dans les marchés développés. La nette amélioration de l'efficacité, tant au niveau de la fabrication que de la distribution, a également apporté sa pierre à l'édifice, permettant un soutien plus solide aux marques, malgré la hausse du coût de production et la baisse des prix.

Nestlé Nutrition a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 10,3 milliards, une croissance organique de 6,7%, une croissance réelle interne de 5,5% et une marge EBIT de 18,1%, en hausse de 70 points de base. La nutrition infantile, la plus importante division, a connu une année particulièrement favorable, notamment dans les préparations pour nourrissons et les céréales pour nourrissons. Dans les trois zones, la croissance a été positive, à deux chiffres en Asie, Océanie et Afrique, tandis que la part de marché s'est inscrite à la hausse au niveau mondial. L'activité a été florissante aux Etats-Unis et au Canada, avec une croissance proche de 10%, ainsi qu'en Amérique latine et plus particulièrement au Brésil. L'environnement commercial a été tendu en Europe occidentale, mais à l'Est, la Russie a une fois de plus enregistré une progression à deux chiffres, tout comme les trois principales marques de la division, *Gerber*, *Cerelac* et *Nestlé Nan*.

La nutrition de santé a réalisé une bonne année, en termes de croissance comme en termes de marge EBIT. Toutes les plateformes stratégiques clés, telles que les soins intensifs et la pédiatrie, ont enregistré de bonnes performances. La croissance a été particulièrement soutenue dans les marchés émergents, mais également en France et en Espagne. La nutrition de performance a, elle aussi, bien progressé au cours de l'exercice, surtout en Europe et en Océanie. *Jenny Craig* a continué de lutter – avec un certain succès – contre les effets de l'affaiblissement des dépenses de consommation, son activité à domicile compensant la baisse de la demande

dans ses centres. La marge EBIT de Nestlé Nutrition a augmenté de 70 points de base, reflétant l'effet favorable du niveau élevé de croissance, de la diversité de notre offre ainsi que des gains d'efficacité et des réorganisations structurelles.

Les Autres activités Alimentation et Boissons ont réalisé un chiffre d'affaires de CHF 11,0 milliards, une croissance organique de 9,8%, une croissance réelle interne de 8,5% et une marge EBIT de 16,4%, en hausse de 70 points de base. Nestlé Professional a connu une bonne année par rapport au reste du marché, avec une croissance proche de 5%. Ce résultat est à mettre au crédit de la progression à deux chiffres dans les marchés émergents d'Asie et d'Amérique latine, ainsi que de la bonne performance réalisée aux Etats-Unis. L'activité boissons a enregistré une forte croissance de ses solutions brevetées *Nescafé*, dopées par le lancement réussi de machines dans les segments haut de gamme et très haut de gamme. L'acquisition de Vitality aux Etats-Unis a porté les fruits escomptés et constitue un ajout hautement complémentaire à notre activité boissons. Dans l'activité Alimentation, la croissance a été stimulée par *Maggi* et les marques *Nestlé* de produits laitiers.

Nespresso a enregistré une nouvelle année de croissance organique supérieure à 20% et a passé pour la première fois la barre des CHF 3 milliards de chiffre d'affaires annuel. *Nespresso* a ouvert 36 boutiques cette année, notamment à New York, à Munich et à Sydney, portant le nombre total à 215. *Nespresso* a également entamé l'agrandissement du site d'Avenches afin de pouvoir répondre à l'accroissement prévu de la demande de capsules *Nespresso* dans un segment qui représente désormais 8% du marché total du café et qui continue de croître rapidement. *Nespresso* poursuit son engagement en faveur du développement durable: sur fond de hausse significative des quantités de café vert achetées, elle a accru la part qu'elle se procure dans le cadre du programme

Nespresso AAA Sustainable Quality de 50% en 2009 à 60% en 2010.

Les marques mondiales de Cereal Partners Worldwide telles que *Nestlé Fitness*, *Nesquik* et *Cheerios* ont enregistré une croissance trois fois supérieure à celle du marché, l'activité ayant réalisé une progression à deux chiffres dans de nombreux marchés émergents, dont la Russie, le Brésil et la Turquie, ainsi que de bonnes performances dans les marchés développés des céréales comme le Mexique, la France, la Grèce et l'Australie. Beverage Partners Worldwide a dégagé une croissance proche de 5% en 2010 et a gagné des parts sur nombre de ses marchés. La marge EBIT pour les Autres activités Alimentation et Boissons a augmenté de 70 points de base grâce à la contribution apportée par toutes les composantes.

Les Produits pharmaceutiques ont réalisé un chiffre d'affaires de CHF 6,0 milliards, une croissance organique de 10,8%, une croissance interne réelle de 9,0% et une marge EBIT de 38,7%, en hausse de 520 points de base, soit 220 points de base à données comparables. Ces chiffres ne peuvent pas être comparés à ceux de 2009, la norme comptable IFRS 5 n'autorisant pas la dépréciation des actifs destinés à être cédés (Alcon ayant été cédée en août 2010). Toutes les composantes (Alcon, Galderma et Laboratoires innéov) se sont bien comportées.

Bénéfice par action

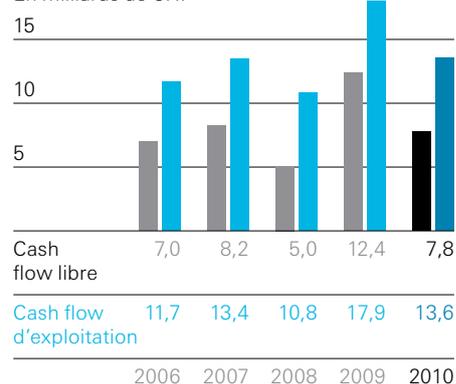
En CHF



- (a) Bénéfice par action de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère avant perte de valeur d'actifs, frais de restructuration, profits sur cessions et autres éléments significatifs non récurrents. Les éléments ajustés ci-dessus sont présentés net d'impôts.
 (b) 2010 bénéficiant du profit sur la cession de la participation restante dans Alcon.

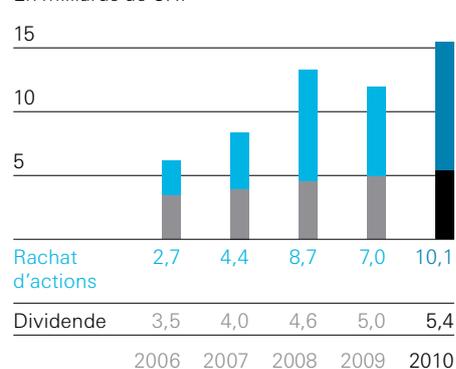
Cash flow

En milliards de CHF



Total des flux financiers en faveur des actionnaires

En milliards de CHF



Bénéfice net et bénéfice par action

Les revenus divers ont connu une augmentation marquée, principalement attribuable au bénéfice dégagé par le Groupe sur la cession de sa participation dans Alcon. Les charges diverses se sont accrues en premier lieu en raison de la hausse des coûts de restructuration à CHF 469 millions et des pertes de valeur du goodwill. Le coût financier net a légèrement progressé en 2010 à CHF 753 millions. Ces chiffres reflètent le niveau d'endettement plus élevé du Groupe au cours des huit premiers mois de l'année. Le taux d'imposition réel du Groupe a reculé de 23,4% à 9,7%, du fait du gain non imposable réalisé sur la cession d'Alcon. Le taux d'imposition récurrent s'est établi à 25,6%, contre 23,0% en 2009. La quote-part dans les résultats des sociétés associées s'est élevée à CHF 1,0 milliard, en hausse par rapport aux CHF 0,8 milliard de 2009.

Le bénéfice net a atteint CHF 34,2 milliards et notre bénéfice par action s'est établi à CHF 10.16. Les hausses extraordinaires en 2010 par rapport à 2009 reflètent le gain de CHF 24,5 milliards résultant de la cession de notre participation restante dans le capital d'Alcon. Le bénéfice récurrent par action a augmenté de 7,4%, passant à CHF 3.32, et de 10,3% à taux de change constants. Ce résultat montre l'amélioration à données comparables de la performance du Groupe.

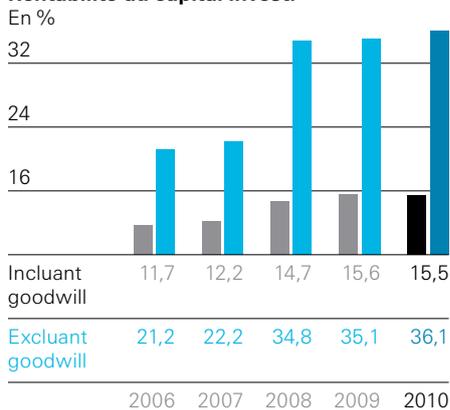
Cash flow

Le cash flow d'exploitation a atteint CHF 13,6 milliards. Le fonds de roulement a augmenté d'environ CHF 600 millions reflétant un chiffre d'affaires plus élevé en 2010.

Position financière

La dette financière nette du Groupe a reculé de CHF 18,1 milliards fin 2009 à CHF 3,9 milliards. Le Groupe a reçu USD 28,3 milliards lors de la cession d'Alcon et a investi CHF 5,6 milliards dans des acquisitions au cours de l'année. La principale acquisition a été celle de l'activité de pizzas aux Etats-Unis, pour un montant de CHF 3,9 mil-

Rentabilité du capital investi (a)

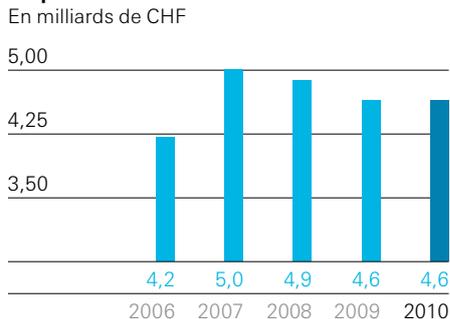


(a) Le calcul de la rentabilité du capital investi a été modifié en 2009 pour s'adapter aux changements dans l'analyse sectorielle. Les chiffres comparatifs 2008 ont été ajustés en conséquence.

Dividende par action



Investissements en immobilisations corporelles



liards. La solide position financière du Groupe a permis à ce dernier de racheter pour CHF 10,1 milliards d'actions propres dans le courant de l'année. Il poursuivra ses rachats d'actions en 2011 et prévoit une augmentation de sa dette nette en cours d'année.

Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi du Groupe a diminué de 10 points de base à 15,5%, goodwill inclus, suite à l'acquisition de l'activité de pizzas annoncée en janvier 2010, mais a augmenté de 100 points de base à 36,1%, hors goodwill.

Dividende

Le Conseil d'administration proposera aux actionnaires une augmentation du dividende de 15,6%, ce qui le ferait passer de CHF 1.60 à CHF 1.85 par action.

Perspectives

Nous entamons 2011 avec une dynamique solide, bien placés pour faire face aux futures incertitudes, notamment en ce qui concerne la volatilité des prix des matières premières. Nous sommes donc confiants de pouvoir réaliser le modèle Nestlé en 2011, soit une croissance organique entre 5% et 6% et une amélioration de la marge EBIT à taux de change constants.

Evolution du cours de l'action nominative Nestlé en 2010



Malgré la volatilité du marché en 2010, le prix de l'action Nestlé a terminé l'année en hausse de 9,1%, à CHF 54.75 contre CHF 50.20 en 2009. Il s'agit là d'une surperformance de +7,5% par rapport au Swiss Market Index et d'une surperformance de +9,6% par rapport à l'indice STOXX 600 Food & Beverage (symbole de l'action: SX3P) en CHF pour la même période.

Principaux risques et incertitudes

Gestion des risques du Groupe

Le «Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework» (ERM) est destiné à identifier, à communiquer et à atténuer les risques afin d'en minimiser l'impact potentiel sur le Groupe. Une évaluation descendante est réalisée chaque année et se concentre sur le portefeuille de risque global du Groupe. Elle comprend l'agrégation des évaluations descendantes individuelles des Zones, des activités gérées sur un plan mondial et de l'ensemble des marchés. Elle vise à fournir une cartographie précise des risques du Groupe afin que la Direction du Groupe puisse prendre des décisions judicieuses sur les activités futures de la Société. Les évaluations de risque incombent aux directions opérationnelles ou fonctionnelles; cette règle s'applique uniformément à une activité, à un marché ou à une fonction, et toute mesure d'atténuation identifiée lors d'évaluations relève de la responsabilité des directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Si une intervention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des mesures d'atténuation est généralement définie par la Direction du Groupe. Les résultats de l'ERM du Groupe sont présentés annuellement à la Direction du Groupe et au Comité de contrôle, et les conclusions sont communiquées au Conseil d'administration. Si une évaluation de risque individuelle met en lumière un risque qui requiert une action à l'échelle du Groupe, une présentation ad hoc est faite à la Direction du Groupe.

Éléments affectant les résultats

La réputation de Nestlé est basée avant tout sur la confiance que lui accordent les consommateurs. Tout événement majeur engendré par un grave problème de conformité aux normes de sécurité, alimentaire ou non, pourrait entacher la réputation et l'image de marque de Nestlé. Nestlé dispose de processus, de contrôles et de politiques pour empêcher la survenue d'un tel événement.

La réussite de Nestlé dépend de sa capacité à anticiper les habitudes de consommation et à proposer des produits de grande qualité qui répondent aux préférences des consommateurs. L'activité du Groupe est soumise dans une certaine mesure à des fluctuations saisonnières, et des conditions météorologiques défavorables sont susceptibles d'affecter le chiffre d'affaires du Groupe.

L'industrie alimentaire dans son ensemble est confrontée au problème mondial de l'augmentation rapide de l'obésité. Le Groupe veille à ce que ses produits soient disponibles dans un large éventail de tailles et de variétés permettant de répondre à tous les besoins, dans toutes les circonstances.

Nestlé est tributaire de l'approvisionnement durable d'un certain nombre de matières premières, de matériaux d'emballage et de services, collectifs ou non. Tout événement majeur provoqué par des catastrophes naturelles (sécheresse, inondations, etc.) ou toute évolution de l'environnement macro-économique (modification des méthodes de production, «biocarburants», saturation des échanges) entraînant une volatilité des prix des matières premières et/ou des contraintes en termes de capacité pourrait affecter les résultats financiers de Nestlé. Nestlé dispose de processus, de contrôles et de politiques afin d'atténuer les effets d'un tel événement.

Les liquidités/passifs du Groupe (fluctuations monétaires, taux d'intérêt, instruments dérivés et/ou instruments de couverture, obligations de financement des pensions/prestations de retraite, crédit bancaire/commercial, augmentation du coût du capital) pourraient être affectés par tout événement majeur se produisant dans les marchés financiers. Encore une fois, Nestlé dispose des mesures appropriées pour mitiger ces risques.

Nestlé est tributaire d'une fabrication/d'un approvisionnement durable en produits finis pour toutes ses catégories de produits. Un événement majeur se produisant au sein d'une usine importante de Nestlé,

ou chez l'un de ses fournisseurs, sous-traitants, sociétés d'emballage et/ou entrepôts de stockage clés pourrait entraîner une rupture de l'offre et affecter les résultats financiers de Nestlé. Des plans de continuité opérationnelle sont mis en place et régulièrement mis à jour afin d'atténuer les effets d'un tel événement.

Le Groupe est tributaire de l'exactitude et de la disponibilité en temps voulu d'informations et de données numériques fournies par des applications logicielles clés sur lesquelles il s'appuie quotidiennement pour prendre des décisions. Toute perturbation pourrait retarder la prise de décisions quotidienne.

Le Groupe est soumis aux cadres réglementaires dans tous les pays où il opère et doit se conformer à la législation relative à la protection de l'environnement, notamment l'utilisation des ressources naturelles, le rejet des émissions atmosphériques et des eaux usées, ainsi que la génération, le stockage, la manutention, le transport, le traitement et l'élimination des déchets.

Le Groupe est soumis aux cadres réglementaires relatifs à la santé et à la sécurité dans tous les pays où il opère et doit se conformer à la législation sur la protection de la santé et du bien-être des collaborateurs et des sous-traitants.

Les sociétés du groupe Nestlé sont impliquées dans diverses procédures légales résultant du déroulement normal de leurs activités. Les sociétés concernées sont convaincues qu'il existe des moyens de défense valables contre ces procédures judiciaires en cours et entendent les mettre en œuvre.

Nestlé a des fabriques dans 81 pays et ses produits sont vendus dans plus de 140 pays dans le monde. Les risques quant à la sécurité, à la stabilité politique, à l'appareil légal et réglementaire, aux aspects macroéconomiques, au commerce international, à la main-d'œuvre et/ou aux infrastructures pourraient affecter la capacité opérationnelle de Nestlé dans un pays ou une région. Un événement tel qu'une maladie infectieuse pourrait, lui aussi, affecter

la capacité opérationnelle de Nestlé. Tous ces événements pourraient entraîner une rupture de l'offre et affecter les résultats financiers de Nestlé. Un suivi régulier et des plans ad hoc de continuité des activités sont mis en place afin d'atténuer les effets de tels événements. La grande variété des catégories de produits offerts ainsi que la vaste étendue géographique de Nestlé lui confèrent une protection naturelle.

Responsabilités de gestion: Alimentation et Boissons

En millions de CHF	2008	2009	2010		RIG (%)	OG (%)
Zone Europe						
Europe de l'Ouest	20 854	18 941	17 845		82,7%	
Europe centrale et de l'Est	4 244	3 587	3 735		17,3%	
Boissons liquides et en poudre	5 362	5 072	4 956		23,0%	
Produits laitiers et Glaces	3 147	2 708	2 448		11,3%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	7 243	6 288	6 013		27,9%	
Confiserie	5 416	4 686	4 467		20,7%	
Produits pour animaux de compagnie	3 930	3 774	3 696		17,1%	
Total chiffre d'affaires	25 098	22 528	21 580		100,0%	1,7
EBIT	3 101	2 802	2 723		12,6%	
Investissements en immobilisations corporelles	885	759	906		4,2%	

Zone Amériques

Etats-Unis et Canada	19 106	19 946	21 216		61,9%	
Amérique latine et Caraïbes	12 251	12 222	13 085		38,1%	
Boissons liquides et en poudre	3 746	3 830	3 983		11,6%	
Produits laitiers et Glaces	9 884	9 698	10 123		29,5%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	5 291	5 414	6 547		19,1%	
Confiserie	4 632	4 831	5 117		14,9%	
Produits pour animaux de compagnie	7 804	8 395	8 531		24,9%	
Total chiffre d'affaires	31 357	32 168	34 301		100,0%	3,0
EBIT	5 206	5 402	5 651		16,5%	
Investissements en immobilisations corporelles	1 341	1 092	1 127		3,3%	

En millions de CHF	2008	2009	2010		RIG (%)	OG (%)
Zone Asie, Océanie et Afrique						
Océanie et Japon	4 083	4 085	4 358		25,0%	
Autres marchés asiatiques	6 643	6 886	7 795		44,8%	
Afrique et Moyen-Orient	4 981	4 920	5 256		30,2%	
Boissons liquides et en poudre	5 331	5 576	6 135		35,2%	
Produits laitiers et Glaces	5 228	5 013	5 570		32,0%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	2 565	2 680	2 781		16,0%	
Confiserie	1 850	1 852	2 059		11,8%	
Produits pour animaux de compagnie	733	770	864		5,0%	
Total chiffre d'affaires	15 707	15 891	17 409		100,0%	7,0 8,7
EBIT	2 590	2 658	2 941		16,9%	
Investissements en immobilisations corporelles	656	761	840		4,8%	

Nestlé Waters

Europe	4 261	3 765	3 638		40,0%	
États-Unis et Canada	4 562	4 442	4 393		48,3%	
Autres régions	766	854	1 064		11,7%	
Total chiffre d'affaires	9 589	9 061	9 095		100,0%	4,8 4,4
EBIT	573	632	669		7,4%	
Investissements en immobilisations corporelles	768	493	413		4,5%	

Nestlé Nutrition

Europe	2 986	2 746	2 673		25,8%	
Amériques	5 475	5 218	5 289		51,0%	
Asie, Océanie et Afrique	1 914	1 999	2 404		23,2%	
Total chiffre d'affaires	10 375	9 963	10 366		100,0%	5,5 6,7
EBIT	1 797	1 733	1 873		18,1%	
Investissements en immobilisations corporelles	355	579	505		4,9%	

Autres activités Alimentation et Boissons ^(a)

Total chiffre d'affaires	10 238	10 187	10 971		100,0%	8,5 9,8
EBIT	1 522	1 603	1 799		16,4%	
Investissements en immobilisations corporelles	348	362	361		3,3%	

(a) Principalement Nestlé Professional, Nespresso et coentreprises des activités Alimentation et Boissons gérées sur un plan mondial.

Des positions de leader dans les catégories dynamiques

En millions de CHF	2008	2009	2010		RIG (%)	OG (%)
Boissons liquides et en poudre						
Café soluble	10 688	10 564	10 938		53,1%	
Autres	8 191	8 707	9 674		46,9%	
Total chiffre d'affaires	18 879	19 271	20 612		100,0%	6,8 8,5
EBIT	4 176	4 185	4 329		21,0%	
Eaux ^(a)						
Total chiffre d'affaires	9 595	9 066	9 101		100,0%	4,9 4,5
EBIT	575	633	670		7,4%	
Produits laitiers et Glaces						
Produits laitiers	12 189	11 662	12 501		61,4%	
Glaces	6 969	6 573	6 520		32,0%	
Autres	1 398	1 322	1 339		6,6%	
Total chiffre d'affaires	20 556	19 557	20 360		100,0%	3,9 6,6
EBIT	2 357	2 345	2 623		12,9%	
Nutrition ^(a)						
Total chiffre d'affaires	10 380	9 965	10 368		100,0%	5,5 6,7
EBIT	1 798	1 734	1 874		18,1%	
Plats préparés et produits pour cuisiner						
Surgelés et réfrigérés	10 247	9 739	10 549		58,3%	
Culinaires et autres	7 870	7 466	7 544		41,7%	
Total chiffre d'affaires	18 117	17 205	18 093		100,0%	2,1 2,6
EBIT	2 302	2 226	2 229		12,3%	

En millions de CHF	2008	2009	2010		RIG (%)	OG (%)
Confiserie						
Chocolat	9802	9369	9605		79,4%	
Sucreries	1145	1109	1127		9,3%	
Biscuits	1423	1318	1365		11,3%	
Total chiffre d'affaires	12370	11796	12097		100,0%	3,5 7,0
EBIT	1619	1599	1667		13,8%	

Produits pour animaux de compagnie

Total chiffre d'affaires	12467	12938	13091		100,0%	3,6 4,9
EBIT	1962	2108	2264		17,3%	

Alcon ^(b)

Total chiffre d'affaires	6822	7039	5109		100,0%	8,5 9,5
EBIT	2436	2477	2156		42,2%	

Coentreprises Santé et Beauté

Quote-part de Nestlé au chiffre d'affaires	722	781	891			
Quote-part de Nestlé à l'EBIT	137	139	166			

Sociétés associées

Quote-part de Nestlé dans les résultats	1005	800	1010			
---	------	-----	------	--	--	--

(a) Les montants présentés sous «Responsabilités de gestion: Alimentation et Boissons» et sous «Des positions de leader dans les catégories dynamiques» diffèrent légèrement dans la mesure où les Eaux et les produits Nutrition sont aussi vendus par des secteurs opérationnels autres que Nestlé Waters et Nestlé Nutrition.

(b) Ces chiffres ne sont pas comparables en raison de la cession d'Alcon en août 2010.

Données géographiques: collaborateurs, fabriques et chiffre d'affaires

Collaborateurs par répartition géographique

	2009	2010
Europe (a)	33,9%	32,4%
Amériques	38,0%	40,3%
Asie, Océanie et Afrique	28,1%	27,3%
Total		

Collaborateurs par activité

En milliers

	2009	2010
Fabriques	149	148
Administration et ventes	129	133
Total	278	281

Fabriques par répartition géographique

Nestlé compte 443 fabriques, contre 449 en 2009, dans 81 pays du monde entier. En 2010, 18 fabriques ont été acquises ou ouvertes et 24 fermées ou vendues (dont 16 appartiennent à Alcon).

	2009	2010
Europe	159	150
Amériques	167	168
Asie, Océanie et Afrique	123	125
Total	449	443

Chiffre d'affaires par région géographique:

Total Alimentation et Boissons

En millions de CHF

	2009	2010
Europe	35 690	34 699
Amériques	44 226	46 821
Asie, Océanie et Afrique	19 882	22 202
Total	99 798	103 722

Chiffre d'affaires

En millions de CHF

Par marchés principaux	Variation 2010/2009		2010
	en CHF	en monnaie locale	
Etats-Unis	+0,9%	+4,5%	30 963
France	-5,2%	+3,8%	7 639
Brésil	+19,6%	+11,2%	6 920
Allemagne	-9,0%	-0,4%	5 282
Royaume-Uni	-1,3%	+4,0%	3 682
Italie	-8,5%	+0,2%	3 558
Mexique	+9,1%	+6,3%	3 406
Canada	+16,8%	+10,3%	2 860
Région Chine	+11,0%	+14,6%	2 790
Australie	+11,8%	+0,1%	2 686
Espagne	-9,9%	-1,4%	2 513
Japon	-4,4%	-6,8%	2 357
Russie	+6,2%	+6,7%	2 224
Suisse	+4,7%	+4,7%	2 143
Philippines	+8,8%	+7,3%	2 060
Autres marchés	+2,7%	(b)	28 639

Par continent

Europe	-4,3%	(b)	36 189
Etats-Unis et Canada	+2,0%	(b)	33 824
Asie	+10,2%	(b)	16 815
Amérique latine et Caraïbes	+6,4%	(b)	16 445
Afrique	+6,4%	(b)	3 310
Océanie	+10,7%	(b)	3 139
Total du Groupe	+2,0%	(b)	109 722

(a) 9395 collaborateurs en Suisse en 2010.

(b) Non applicable.

Europe

Allemagne	21	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Autriche	1	●■	■	●■	■	■	■	■	■
Belgique	1	●■	■	■	■	■	■	■	■
Bulgarie	2	■	●■	■	■	■	■	■	■
Espagne	12	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Finlande	2	■	●■	■	■	■	■	■	■
France	29	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■
Grèce	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Hongrie	3	●■	■	■	■	■	■	■	■
Italie	15	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Pays-Bas	1	■	●■	■	■	■	■	■	■
Pologne	9	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Portugal	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■
République de Serbie	1	■	●■	■	■	■	■	■	■
République slovaque	1	■	■	●■	■	■	■	■	■
République tchèque	3	■	■	●■	■	■	■	■	■
Roumanie	1	●■	■	■	■	■	■	■	■
Royaume-Uni	12	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Russie	9	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Suède	2	●■	■	■	■	■	■	■	■
Suisse	10	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Turquie	3	●■	■	■	■	■	■	■	■
Ukraine	4	●■	■	●■	■	■	■	■	■

Amériques

Argentine	8	●■	●■	●■	■	■	■	■	■
Brésil	22	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■
Canada	12	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Chili	6	●■	●■	●■	●■	●■	■	■	■
Colombie	4	●■	●■	●■	●■	■	■	■	■
Costa Rica	1	■	●■	■	■	■	■	■	■
Cuba	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Equateur	2	●■	●■	●■	●■	■	■	■	■
Etats-Unis	79	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Guatemala	3	●■	■	●■	■	■	■	■	■
Jamaïque	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Mexique	13	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Nicaragua	1	■	●■	■	■	■	■	■	■
Panama	1	■	●■	●■	■	■	■	■	■
Pérou	1	●■	●■	●■	●■	■	■	■	■
République dominicaine	2	■	●■	●■	■	■	■	■	■
Trinité et Tobago	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Uruguay	1	●■	■	■	■	■	■	■	■
Venezuela	7	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■

Asie, Océanie et Afrique

Afrique du Sud	9	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Algérie	1	●■	■	■	■	■	■	■	■
Arabie Saoudite	7	●■	●■	●■	●■	■	■	■	■
Australie	11	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Bahrein	1	●■	■	■	■	■	■	■	■
Bangladesh	1	●■	●■	●■	■	■	■	■	■
Cameroun	1	■	●■	●■	■	■	■	■	■
Côte d'Ivoire	2	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Egypte	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Emirats Arabes Unis	2	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Ghana	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Guinée	1	■	■	●■	■	■	■	■	■
Inde	6	●■	●■	●■	■	■	■	■	■
Indonésie	3	●■	●■	●■	●■	■	■	■	■
Iran	2	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Israël	9	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Japon	3	●■	●■	●■	■	■	■	■	■
Jordanie	1	●■	■	■	■	■	■	■	■
Kenya	1	●■	●■	●■	■	■	■	■	■
Liban	2	●■	■	■	■	■	■	■	■
Malaisie	6	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
Maroc	1	●■	●■	●■	■	■	■	■	■
Nigéria	1	●■	●■	●■	■	■	■	■	■
Nouvelle-Zélande	2	■	●■	●■	●■	■	■	■	■
Ouzbékistan	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Pakistan	4	●■	●■	●■	■	■	■	■	■
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1	●■	●■	●■	■	■	■	■	■
Philippines	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Qatar	1	●■	■	■	■	■	■	■	■
Région Chine	19	●■	●■	●■	●■	●■	●■	●■	■
République de Corée	2	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Sénégal	1	■	■	●■	■	■	■	■	■
Singapour	1	●■	■	●■	■	■	■	■	■
Sri Lanka	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■
Syrie	1	●■	●■	●■	■	■	■	■	■
Thaïlande	7	●■	●■	●■	●■	■	■	■	■
Tunisie	1	■	●■	■	■	■	■	■	■
Vietnam	3	●■	●■	●■	■	■	■	■	■
Zimbabwe	1	●■	●■	●■	■	■	■	■	■

Le chiffre en noir après le pays indique le nombre de fabriques.

- Production locale (peut représenter la production de plusieurs usines).
- Importation (peut, dans certains cas isolés, représenter l'achat auprès de tiers dans le marché en question).

- Boissons
- Produits laitiers, Nutrition et Glaces
- Plats préparés et produits pour cuisiner
- Confiserie
- Produits pour animaux de compagnie
- Produits pharmaceutiques

Gouvernement d'entreprise et Compliance

Gouvernement d'entreprise

Au cours des dernières années, Nestlé a contribué à établir un certain nombre de bonnes pratiques en matière de Gouvernement d'entreprise. En 2008, l'Assemblée générale annuelle a approuvé une révision complète des Statuts de la Société, modernisant ainsi notre gouvernance dans l'intérêt de notre Société et de ses parties prenantes en vue de favoriser la création de valeur durable à long terme. Cette affirmation a été ajoutée expressément aux nouveaux Statuts.

Cette même année, nous avons présenté pour la première fois un Rapport de Rémunération spécial, qui a été approuvé par les actionnaires dans le cadre de l'approbation des comptes annuels. Depuis 2009, nous soumettons notre Rapport de Rémunération à un vote consultatif séparé des actionnaires, une bonne pratique de plus en plus suivie par les entreprises à travers le monde.

Nous considérons que, suite à la crise financière, le modèle de gouvernement d'entreprise est particulièrement important et nous contribuons activement à son développement. Par le biais d'enquêtes auprès des actionnaires, de tables rondes d'investisseurs et de réunions bilatérales, nous avons noué un dialogue avec des actionnaires et des experts en matière de gouvernance. Ceci aide notre Conseil d'administration à être à l'écoute de leurs préoccupations et à instaurer de bonnes pratiques dans l'intérêt à long terme de notre Société et de nos actionnaires. L'examen annuel de nos systèmes de gouvernance et de rémunération tient compte de ces informations et veille

à assurer une stricte conformité à la stratégie et à la propension au risque telles que définies par notre Conseil d'administration. Outre les rémunérations, nous entendons nous focaliser à l'avenir sur le fonctionnement interne du Conseil d'administration, notamment les procédures de nomination et d'introduction des administrateurs, l'évaluation du Conseil d'administration, la planification de la relève et le contrôle des risques. Nous pensons avoir en la matière des procédures appropriées, ainsi qu'en témoigne le Rapport sur le gouvernement d'entreprise de cette année.

La participation des actionnaires et le bon fonctionnement du déroulement du scrutin sont également des enjeux majeurs à nos yeux. Pour la première fois cette année, nous donnons aux actionnaires empêchés d'assister à l'Assemblée générale la possibilité soit de s'abstenir, soit de voter selon les recommandations du Conseil d'administration sur toute proposition nouvelle ou modifiée susceptible d'être soumise au scrutin de l'Assemblée générale. Notre meilleure compréhension du déroulement du scrutin apparaît dans les informations ci-jointes relatives à notre actionnariat (voir page 45).

Compliance

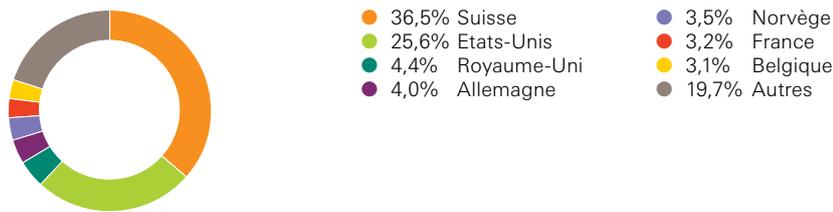
Le respect des lois et des règlements internes instaure la confiance. Il constitue le fondement de notre méthode de conduite des affaires et la base de la Création de valeur partagée. Si, dans l'ensemble de notre structure décentralisée, la responsabilité en matière de Compliance est attribuée aux marchés conformément au «Custodian Concept», une fonction de Compliance dédiée à l'échelle du Groupe et un «Compliance Committee» transfonctionnel définissent le cadre, facilitent la coordination entre les fonctions de soutien concernées et assurent un rôle de conseil et d'information sur les bonnes pratiques. Grâce au «Compliance Committee» et au Programme de Compliance du Groupe, nous sensibilisons les collaborateurs et assurons

une approche coordonnée, holistique et basée sur des principes de la compliance et de la gestion des risques.

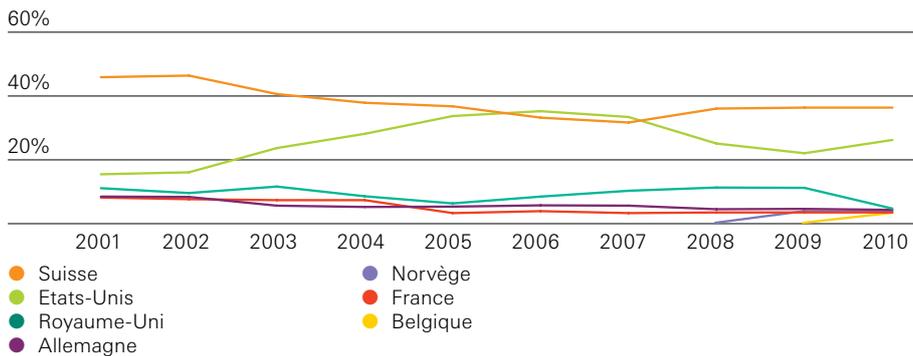
La mise en œuvre sans faille du dispositif inscrit dans les Principes de conduite des affaires du Groupe, récemment révisés, dans notre Code de conduite professionnelle et dans le Code de conduite pour les fournisseurs est la pierre angulaire du Programme de Compliance du Groupe. Elle est complétée par des outils de formation en ligne sur les documents précités, mais aussi sur les aspects liés aux mesures anti-trust et anti-corruption. Des évaluations régulières du risque de Compliance, ainsi qu'une évaluation annuelle globale du risque au niveau du Conseil d'administration, contribuent à identifier les domaines problématiques; nous continuons de développer des outils de Compliance et des bonnes pratiques en la matière. S'agissant des Principes de conduite des affaires du Groupe ainsi que du Code de conduite professionnelle, la Compliance est régulièrement analysée par nos réviseurs internes. Quant à la Compliance en matière de ressources humaines, de sécurité, de santé, d'environnement et d'intégrité dans les relations d'affaires, elle fait l'objet d'une évaluation par le biais de notre programme CARE, qui repose sur un réseau indépendant de réviseurs externes. Dans le nouveau système d'évaluation de la performance, la Compliance est liée à la manière dont les objectifs ont été atteints.

Nous considérons que le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel édicté par l'OMS est un instrument important de protection de la santé infantile, notamment dans les pays dont la situation sanitaire, économique et sociale est précaire. C'est pourquoi nous adhérons aux décisions de tous les gouvernements quant à l'application du Code de l'OMS dans leurs pays respectifs. En outre, Nestlé applique volontairement l'intégralité du Code de l'OMS dans tous les pays en voie de développement présentant des risques accrus de problèmes dans la préparation et le

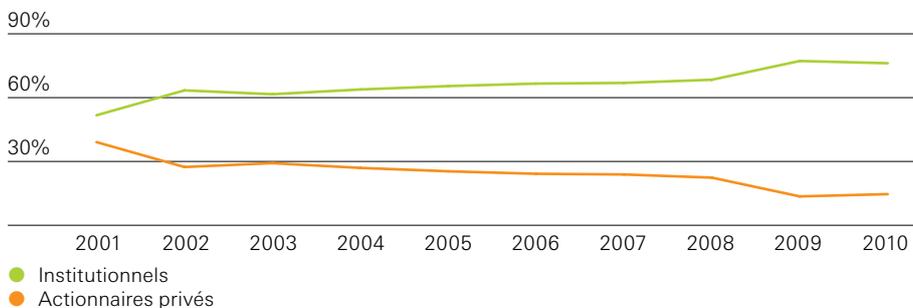
Actionnaires par pays ^(a)



Répartition du capital-actions par pays ^(a)



Capital-actions par type d'investisseur ^(a)



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions enregistrées.
 Les actions enregistrées représentent 61,2% du capital-actions total.
 Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2010.

stockage des substituts de lait maternel, en raison notamment de conditions sanitaires inadéquates.

Outre la Compliance, notre méthode de conduite des affaires repose sur le développement durable, c'est-à-dire sur la volonté de répondre aux besoins d'aujourd'hui sans compromettre la capacité des futures générations de répondre à leurs propres besoins. Toutefois, afin de développer une entreprise rentable, nous devons dépasser la Compliance et le développement durable pour atteindre un troisième volet: créer de la valeur à long terme pour la collectivité comme pour nos actionnaires.

Indicateurs de performance clés «Création de valeur partagée»

Nestlé s'est dotée d'indicateurs de performance pour mesurer et documenter la Création de valeur partagée, la durabilité et la conformité.

Le résumé ci-après retrace les progrès réalisés dans l'application des principes du Pacte Mondial des Nations Unies.

Sauf indication contraire, les indicateurs de performance portent sur l'année qui se termine le 31 décembre 2010.

☞ **Rendez-vous sur le site www.nestle.com/csv/kpis**

	GRI	2009	2010
Economie			
Chiffre d'affaires du Groupe (en millions de CHF)	EC1	107 618	109 722
Bénéfice net (en millions de CHF)	EC1	10 428	34 233
Nutrition			
Ventes de Nestlé Nutrition (en millions de CHF)		9 963	10 366
Produits atteignant ou dépassant les critères de profil de la Nutritional Foundation (en % du chiffre d'affaires total) ^(a)		71	73,2
Produits rénovés pour des raisons de nutrition ou de santé ^(b)		7 252	6 502
Produits à la teneur en ingrédients nutritifs ou nutriments essentiels revue à la hausse ^(b)		3 878	3 847
Produits à la teneur en sodium, sucres, acides gras trans, graisses totales ou colorants artificiels revue à la baisse ^(b)		3 374	2 655
Produits analysés et améliorés ou confirmés via le programme 60/40+ (ventes, en milliards de CHF) ^(c)		16,8	36,4
Produits contenant des Branded Active Benefits (ventes, en millions de CHF)		5 045	5 922
Produits couverts par le <i>Compas Nutritionnel Nestlé</i> (en % des ventes mondiales) ^(d)	PR3	98	97,1
Produits avec étiquetage RNJ (Repères Nutritionnels Journaliers) dans l'UE (en % des ventes) ^(e)	PR3	91	98,7
Produits avec recommandations spécifiques concernant les portions (ventes, en milliards de CHF) ^(f)		21	21,3
Publicité télévisée de Nestlé adressée aux enfants de -12 ans en conformité avec les politiques de marketing responsable (%) ^(g)	(PR7)	99,9	99,5
Violations par Nestlé du marketing des préparations pour nourrissons appelant des mesures correctrices ^(h)	PR7	6	7
Employés en charge du marketing des préparations pour nourrissons dans les pays à haut risque ayant reçu une formation au Code de l'OMS (en % du personnel) ⁽ⁱ⁾		100	100
UGS de Produits à Positionnement Populaire (PPP)		3 950	4 860
Produits à Positionnement Populaire (ventes, en millions de CHF)		8 770	11 070
Employés formés sur la nutrition (cumul depuis 2007)		121 360	145 922
Eau et durabilité environnementale			
Production			
Production totale (en millions de tonnes)		41,17	43,74
Matériaux			
Total des matières premières utilisées (en millions de tonnes)	EN1	21,18	23,27
Déchets et sous-produits (kg par tonne de produit)	EN22	32,79	32,16
Déchets pour élimination définitive (kg par tonne de produit)	EN22	8,72	8,45
Energie			
Consommation d'énergie totale utilisée sur place (en pétajoules)		85,2	88,6
Consommation d'énergie totale utilisée sur place (en gigajoules par tonne de produit)		2,07	2,03
Consommation d'énergie directe produite à partir d'une source d'énergie primaire (en pétajoules)	EN3	61,0	63,0
Consommation d'énergie indirecte produite à partir d'une source d'énergie primaire (en pétajoules)	EN4	65,1	67,6
Energie générée sur place à partir de sources renouvelables (% du total)	(EN3)	12,2	12,3

	GRI	2009	2010
Gaz à effet de serre (GES)			
Emissions directes de GES (en millions de tonnes de eCO ₂)	EN16	3,98	3,98
Emissions directes de GES (en kg de eCO ₂ par tonne de produit)	EN16	96,6	91,0
Emissions indirectes de GES (en millions de tonnes de CO ₂)	EN16	3,00	3,14
Emissions indirectes de GES (en kg de CO ₂ par tonne de produit)	EN16	72,8	71,9
Eau			
Total du captage d'eau (en millions de m ³)	EN8	143	144
Captage d'eau (en m ³ par tonne de produit)	EN8	3,47	3,29
Total des eaux usées rejetées (en millions de m ³)	EN21	91,3	94
Qualité des eaux rejetées (DCO moyenne en mg/l)	EN21	91	78
Gouvernance en matière de sécurité, de santé et d'environnement			
Sites certifiés ISO 14001/OHSAS 18001 (en % du total des sites de production)		83	91
Emballages			
Total des matériaux d'emballage (en millions de tonnes)	EN1	4,17	4,59
Réduction du poids des emballages (en tonnes)		58995	70828
Réduction du poids des emballages par litre de produit par Nestlé Waters, sur cinq ans (%)		24	19
Développement rural			
Producteurs formés au travers de programmes de formation		165 553	144 926
Marchés couverts par les programmes de l'Initiative pour le développement durable dans l'agriculture de Nestlé (SAIN)		35	45
Marchés d'achat direct couverts par les programmes SAIN (%)		77	100
Projets SAIN liés à l'eau		10	12
Fournisseurs ayant fait l'objet de contrôles de sécurité, de qualité et de production des aliments		3 864	3 345
Fournisseurs ayant reçu et reconnu le Code de conduite pour les fournisseurs de Nestlé		165 497	164 969
Nombre de fournisseurs clés concernés par le programme d'audit relatif à l'approvisionnement responsable ⁽ⁱ⁾		N/A	1 481
Fournisseurs clés couverts par un audit relatif à l'approvisionnement responsable (%) ⁽ⁱ⁾		N/A	66
Fournisseurs clés soumis à un audit et appliquant le Code de conduite pour les fournisseurs de Nestlé (%) ⁽ⁱ⁾		N/A	56
Fournisseurs clés approuvés dans le cadre du processus d'approbation des fournisseurs (%) ⁽ⁱ⁾		N/A	61
Nos collaborateurs			
Total des effectifs (nombre de collaborateurs)	(LA1)	278 165	281 005
Postes d'activités clés		1 319	1 379
Employés ayant le potentiel pour occuper des postes d'activités clés		3 922	8 741
Lacunes CARE identifiées concernant l'intégrité dans les relations d'affaires et les RH		500	425
Dont: mineures		425	393
majeures		75	32
critiques		0	0
Accidents avec arrêt de travail parmi les employés et les sous-traitants (par million d'heures travaillées)	LA7	2,0	1,8
Taux d'accidents parmi les employés et les sous-traitants (par million d'heures travaillées)	LA7	5,1	4,2
Accidents mortels parmi les employés et les sous-traitants	LA7	4	11
Employés ayant bénéficié d'une formation formelle dans les pays en développement	(LA10)	93 146	102 292
Postes de cadres occupés par des femmes (%)	(LA13)	27	27,3
Membres du Comité de direction local originaires du pays dans les pays en développement (%)		42	48

Note: les indicateurs GRI entre parenthèses correspondent en partie aux chiffres GRI G3. Les autres y correspondent entièrement.

- (a) Etendue de l'évaluation 2010: 69,9% du volume total des ventes d'alimentation et de boissons.
(b) Sur la base des rapports d'environ 75% des équipes de développement de produits à l'échelle mondiale.
(c) Depuis 2010, cet indicateur de performance clé reflète mieux le caractère dynamique de notre programme 60/40+. Les résultats des évaluations sont valables pendant trois ans au maximum, à condition que tous les paramètres restent les mêmes. La part des ventes indiquée inclut certains produits fréquemment réévalués. L'indicateur de performance clé comparable aurait représenté CHF 32,9 milliards pour 2009.
(d) Sont exclus les aliments pour animaux de compagnie, et, uniquement pour les Etats-Unis, *Dreyer's* et l'activité Pizzas récemment acquise.
(e) Comprend les 27 pays de l'UE ainsi que la Norvège et la Suisse. Sont exclus les cafés, les thés, les eaux, les produits pour Nestlé Professional, les chocolats à offrir, les aliments pour animaux domestiques et Nestlé Nutrition.
(f) Produits vendus en portions individuelles et atteignant ou dépassant les critères de profil de la Nutritional Foundation, OU vendus avec/via un dispositif délivrant une portion atteignant ou dépassant les critères de profil de la Nutritional Foundation, OU vendus aux aidants avec des instructions détaillées sur l'adaptation des portions à l'évolution des besoins nutritionnels.
(g) Le taux de conformité communiqué en 2009 correspond à l'engagement précédemment pris par Nestlé de ne pas faire de publicité adressée aux enfants de moins de 6 ans. Le taux de conformité communiqué en 2010 reflète également l'engagement plus complet de limiter la publicité adressée aux enfants entre 6 et 12 ans aux produits apportant un bénéfice nutritionnel.
(h) Sur la base d'audits internes et externes.
(i) Les pays à haut risque sont ceux affichant, chez les enfants de moins de 5 ans, un taux de mortalité de plus de 10 pour 1000 ou un taux de malnutrition aiguë (modérée ou sévère) supérieur à 2%. Tous les autres pays sont considérés comme des pays à risque faible.
(j) Nouveau en 2010.

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2010, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) étaient cotées à SIX Swiss Exchange. Des «American Depositary Receipts» (ADRs) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank.

Sièges sociaux

Nestlé S.A.
Avenue Nestlé 55
CH-1800 Vevey (Suisse)
tél. +41 (0)21 924 21 11

Nestlé S.A. (Bureau des actions)
Zugerstrasse 8
CH-6330 Cham (Suisse)
tél. +41 (0)41 785 20 20

Renseignements complémentaires

Pour tous renseignements complémentaires, prière de s'adresser à:
Nestlé S.A., «Investor Relations»
Avenue Nestlé 55
CH-1800 Vevey (Suisse)
tél. +41 (0)21 924 35 09
fax +41 (0)21 924 28 13
e-mail: ir@nestle.com

En ce qui concerne, en revanche, des renseignements relatifs au registre des actions (inscriptions, transferts, changements d'adresses, dividendes, etc.), prière de s'adresser à:
Nestlé S.A. (Bureau des actions)
Zugerstrasse 8
CH-6330 Cham (Suisse)
tél. +41 (0)41 785 20 20
fax +41 (0)41 785 20 24
e-mail: shareregister@nestle.com

Le rapport annuel, le rapport sur le gouvernement d'entreprise ainsi que les rapports financiers sont à disposition en anglais, en français et en allemand, en fichier PDF sur Internet. Le compte de résultat, le bilan et le tableau de financement consolidés sont aussi à disposition en format Excel.

La Société offre la possibilité de déposer les actions Nestlé S.A. négociées au SIX Swiss Exchange sans frais de garde.

Adresse Internet de Nestlé:
www.nestle.com

Dates importantes

14 avril 2011
144^e Assemblée générale ordinaire, «Palais de Beaulieu» à Lausanne

15 avril 2011
Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2011

15 avril 2011
Dernier jour de négoce avec droit au dividende

18 avril 2011
Date de négoce ex-dividende

21 avril 2011
Paiement du dividende

10 août 2011
Publication du rapport semestriel janvier-juin 2011

20 octobre 2011
Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois 2011

16 février 2012
Résultats annuels 2011

19 avril 2012
145^e Assemblée générale ordinaire, «Palais de Beaulieu» à Lausanne

© 2011, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

Le Rapport annuel contient des prévisions qui reflètent les opinions et estimations actuelles de la Direction. Ces déclarations impliquent certains risques et certaines incertitudes qui pourraient amener à des résultats autres que ceux prévus dans ce rapport. Ces risques potentiels et ces incertitudes incluent des facteurs tels que les situations économiques en général, des variations du cours de change, des pressions de la concurrence au niveau du prix et des produits ainsi que des modifications légales.

En cas de doute ou de différences d'interprétation, la version anglaise prévaut contre les versions française et allemande.

Concept et graphisme

Nestec S.A., Corporate Identity & Design, avec Esterson Associates

Photographie

Markus Bühler-Rasom, Lionel Deriaz, Sam Faulkner, Nicolas Goldberg, Mischa Haller, Harmen Hoogland, Marc Latzel, Fernanda Preto, Philippe Prêtre, Darren Leigh Roberts, Sheila Rock, Thomas Schuppisser, Hans Schürmann, Alex Subrizi

Production

Altavia Swiss

Papier

Imprimé sur du papier Arctic Volume certifié FSC, issu de forêts bien gérées et d'autres sources contrôlées.



No. 01-11-756095 – www.myclimate.org
© myclimate – The Climate Protection Partnership

