

Le leader mondial de la Nutrition,  
de la Santé et du Bien-être

---



Good Food, Good Life

Rapport annuel 2011



# 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	30	Rapport financier
6	Gouvernement d'entreprise et Compliance Conseil d'administration de Nestlé S.A.	31	Principaux chiffres clés (données illustratives)
7	Direction de Nestlé S.A.	32	Aperçu général
11	La feuille de route Nestlé vers une alimentation et un mode de vie sains Quatre avantages concurrentiels Quatre moteurs de croissance	42	Responsabilités de gestion: activités poursuivies
12	Quatre piliers opérationnels	44	Des positions de leader dans les catégories dynamiques
13	Faits marquants 2011	46	Données géographiques: collaborateurs, fabriques et chiffre d'affaires
16	Innovier dans la Nutrition, la Santé et le Bien-être	48	Information aux actionnaires
20	Générer la croissance à l'échelle mondiale avec les consommateurs émergents et les PPP		
26	Ajouter de la valeur grâce à l'innovation et à la tendance au haut de gamme		

## Rapports complémentaires



Rapport de synthèse 2011 sur la Création de valeur partagée



Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2011  
Rapports financiers 2011

# Chiffres clés (consolidés)

En millions de CHF (sauf pour les données par action)	Activités poursuivies		2011
	2010	2010	
Chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>	93 015	87 906	83 642
Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>	14 832	12 676	12 538
en % du chiffre d'affaires	15,9%	14,4%	15,0%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	34 233	8 777	9 487
en % du chiffre d'affaires	36,8%		11,3%
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	61 867		56 797
Capitalisation boursière, fin décembre	178 316		171 287
Cash flow d'exploitation	13 608	11 724	9 763
Cash flow libre <sup>(b)</sup>	7 761		4 491
Investissements en immobilisations corporelles	4 576	4 384	4 779
en % du chiffre d'affaires	4,9%	5,0%	5,7%
Dette financière nette	3 854		14 319
Ratio dette financière nette/fonds propres	6,2%		25,2%
Par action			
Bénéfice de base par action total	CHF 10.16	2.60	2.97
Bénéfice récurrent <sup>(c)</sup>	CHF 3.32		3.08
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 1.85		1.95

(a) Les comparatifs 2010 ont été ajustés suite aux changements apportés au compte de résultat, tels que décrits dans les Comptes consolidés du Groupe: Note 1 – Principes comptables.

(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 et les autres cash flow des activités d'investissement.

(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.

# Chiffres clés de la croissance

L'innovation est un facteur de croissance organique dans les marchés développés

Marchés développés\*

60%

du chiffre d'affaires du Groupe

Marchés développés\*

+4,3%

croissance organique

France

+6,4%

Japon

+3,6%

Portugal, Italie, Espagne, Grèce

+3,7%

Amérique du Nord

+2,5%

Les marques milliardaires stimulent la croissance organique à l'échelle mondiale

+7,7% au total



+11%



+18%



+13%



+22%



+11%



+11%



+10%

L'amélioration de la distribution et l'innovation permettent de générer de la croissance organique dans les marchés émergents

Marchés émergents\*

40%

du chiffre d'affaires du Groupe

Marchés émergents\*

+13%

croissance organique

Afrique

+18%

Région Chine

+23%

Inde

+20%

Mexique

+14%

\* La croissance organique des marchés développés et des marchés émergents porte sur l'ensemble de Nestlé. Les chiffres par pays portent sur les responsabilités des Zones uniquement.

# Faits marquants pour le Groupe

Solide performance opérationnelle en 2011  
Investissements stratégiques pour la croissance

**Le modèle Nestlé  
est atteint en 2011**

**Chiffre d'affaires du Groupe**

CHF 83,6 mds

**Croissance organique**

7,5%

**Résultat opérationnel courant**

CHF 12,5 mds

**Marge opérationnelle courante**

15,0%

**Bénéfice net**

CHF 9,5 mds

**Cash flow d'exploitation**

CHF 9,8 mds

**Bénéfice récurrent par action**

+7,8%

à taux de change constants

**Rentabilité du capital investi**

14,1% goodwill inclus

30,3% hors goodwill

**Engagement de Nestlé envers  
la création de valeur actionnariale**

**Flux financiers nets en faveur  
des actionnaires**

CHF 10,7 mds

CHF 5,9 mds sous forme de dividendes  
CHF 4,8 mds sous forme de rachat  
d'actions

**Dividende proposé par action**

CHF 1.95 +5,4%

**Investissements stratégiques:  
pour les marchés émergents**

**Partenariat avec**

Hsu Fu Chi en Chine

**Partenariat avec**

Yinlu en Chine

**Investissements stratégiques:  
pour la Nutrition,  
la Santé et le Bien-être**

**Lancement de**

Nestlé  
Health Science

**Création de**

Nestlé Institute of  
Health Sciences

**2012: un nouveau défi à relever**

Nous continuons d'investir dans l'avenir et de renforcer nos capacités à travers le monde. Nos collaborateurs sont alignés sur notre feuille de route stratégique, plus actuelle que jamais, afin de soutenir une augmentation durable de la performance. C'est pourquoi nous sommes

bien placés en 2012 pour réaliser le modèle Nestlé, soit une croissance organique entre 5% et 6%, ainsi qu'une amélioration de la marge opérationnelle courante et du bénéfice récurrent par action à taux de change constants.

# Lettre à nos actionnaires

Chers actionnaires,

Ces dernières années ont été marquées par tout un lot d'événements dramatiques et sans précédent. Bien sûr, les journaux ont eu tendance à faire leur une sur les incidents perturbateurs, choquants et négatifs. Mais la réalité est moins sombre. Même si nous devons faire face à de nouveaux défis, la situation nous offre également de nouvelles opportunités. La différence aujourd'hui est la vitesse et l'imprévisibilité du changement, qu'il s'agisse de nouveaux défis ou de nouvelles opportunités. C'est ce que nous appelons la «Nouvelle réalité».

Cette «Nouvelle réalité» se caractérise par l'agitation politique, l'incertitude économique, une croissance morose dans les marchés développés, une forte volatilité dans les marchés de matières premières, de changes et boursiers, etc., mais aussi par une croissance dynamique dans les marchés émergents, une richesse accrue, des changements radicaux dans la technologie et la communication numérique, des nouveaux marchés, des nouveaux moyens d'atteindre les consommateurs ainsi que par une augmentation du nombre de ces derniers.

Aujourd'hui plus que jamais, les sociétés qui veulent réussir doivent comprendre l'environnement changeant dans lequel elles évoluent. Cet environnement peut être très différent selon la région du monde, ce qui procure selon nous un avantage concurrentiel à des organisations décentralisées telles que la nôtre. Les sociétés doivent également avoir une stratégie concise, des principes fermes et des valeurs harmonieuses, c'est-à-dire un cadre qui leur permet d'assumer leurs responsabilités, d'être rapides et coordonnées, ainsi que de faire preuve d'esprit d'entreprise où qu'elles opèrent. Chez Nestlé, ce cadre est représenté par la feuille de route stratégique dont nous avons discuté avec vous ces dernières années. Nous mettons en évidence quelques aspects de cette feuille de route dans ce rapport.

Quels que soient les défis soudains qu'une entreprise doit relever chaque année, l'une des valeurs principales de Nestlé consiste à fournir des résultats immédiats sans perdre de vue le long terme. C'est ce que nous avons fait en 2011 en atteignant le modèle Nestlé de performance financière, tout en investissant dans des plateformes de croissance à plus long terme. Parmi nos initiatives stratégiques, citons la création de Nestlé Health Science, la conclusion de deux partenariats majeurs en Chine et la réalisation d'investissements importants en Russie, en Inde et dans de nombreux

pays d'Afrique et d'Amérique latine. Nous avons également continué à investir en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord en vue d'accroître nos capacités destinées à soutenir la création d'innovations dans des catégories telles que les produits pour animaux de compagnie, le café soluble et les produits culinaires.

Opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, Nestlé Health Science est une société distincte au sein de Nestlé qui a pour but de créer un nouveau marché situé entre l'alimentation et le secteur pharmaceutique. Elle a pour mission de développer des solutions nutritionnelles personnalisées scientifiquement fondées dans des domaines thérapeutiques se rapportant aux maladies chroniques. Parallèlement à Nestlé Health Science, nous avons créé le Nestlé Institute of Health Sciences, dont le siège est situé à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), pour être le fer de lance d'une recherche biomédicale visant à mieux comprendre l'influence de la génétique, du métabolisme et de l'environnement sur la santé et la maladie, dans le but de traduire ces connaissances en solutions nutritionnelles personnalisées, scientifiquement fondées.

Au cours de sa première année d'existence, Nestlé Health Science, qui a enregistré un chiffre d'affaires annualisé proche de CHF 2 milliards, a déjà procédé à trois investissements. Le premier est l'acquisition de Prometheus Laboratories Inc., dont l'activité est centrée sur le diagnostic et le traitement des pathologies gastro-intestinales et oncologiques, et les autres concernent des produits ciblant des troubles et des maladies spécifiques.

Un leader a la responsabilité d'être un pionnier. Nous espérons que la création de ces deux organisations nous permettra de contribuer à résoudre les problèmes mondiaux liés aux maladies chroniques et à la hausse vertigineuse des coûts de la santé par le biais de la science nutritionnelle et grâce à des solutions nutritionnelles personnalisées.

Avec la création de Nestlé Health Science, l'approche de Nestlé en matière de Nutrition, Santé et Bien-être repose désormais sur trois axes: découvrir de nouvelles méthodes de traitement des maladies sévères grâce à des solutions nutritionnelles personnalisées (Nestlé Health Science), répondre aux besoins nutritionnels spécifiques (au travers de Nestlé Nutrition) et proposer aux consommateurs des produits plus sains et plus savoureux tout au long de la journée (mission des autres activités Alimentation et Boissons). Ces trois éléments nous permettent d'atteindre notre objectif d'améliorer la qualité de vie des consommateurs, du matin au soir.

“

Quels que soient les défis soudains qu'une entreprise doit relever chaque année, l'une des valeurs principales de Nestlé consiste à fournir des résultats immédiats sans perdre de vue le long terme.”

**Peter Brabeck-Letmathe**  
Président



Les marchés émergents comptent des milliards de personnes qui partagent le même objectif: mieux vivre. Il s'agit d'un incroyable catalyseur dynamique de croissance et de développement, pour chaque individu et pour les pays dans leur ensemble. Nous sommes solidement ancrés dans les marchés émergents, où nous réalisons environ 40% de notre chiffre d'affaires. Nous ne voulons pas uniquement exploiter nos propres capacités pour bénéficier du développement de ces pays, mais aussi devenir un véritable acteur local en approfondissant nos connaissances des ressources sur place et en prenant part aux traditions culinaires et nutritionnelles locales.

En Chine, par exemple, nous avons conclu deux partenariats, en acquérant une participation de 60% dans Hsu Fu Chi et dans Yinlu. En incluant ces deux acquisitions, notre chiffre d'affaires en Chine se serait élevé à CHF 4,5 milliards en 2011. Les deux sociétés bénéficient de marques réputées dans le contexte chinois. Hsu Fu Chi est un fabricant de confiseries, snacks et sachima, un en-cas chinois traditionnel. Ses produits répondent en tous points aux besoins et aux habitudes des Chinois. Les produits Yinlu sont aussi propres au régime alimentaire local, avec notamment du lait de cacahuètes prêt à boire et du porridge à base de riz en conserve prêt à consommer. Les produits des deux sociétés s'accordent parfaitement avec le portefeuille de Nestlé en Chine, et Hsu Fu Chi apporte un large réseau de distribution bien établi, tandis que Yinlu est un co-emballeur du café prêt à boire *Nescafé*.

Nous avons également fait quelques acquisitions de moindre envergure en Amérique latine et en Europe de l'Est, et nous avons augmenté nos investissements dans les marchés émergents afin d'y soutenir notre croissance organique à deux chiffres. Citons entre autres des investissements dans le chocolat en Chine et en Inde, dans les produits culinaires en Inde, en Chine et en Afrique, dans le lait et la Nutrition Infantile en Indonésie, dans le café en Afrique, en Russie et en Thaïlande, dans les céréales pour petit-déjeuner en Malaisie et en Turquie, ainsi que dans les aliments pour animaux de compagnie en Russie et en Hongrie.

Nos investissements dans les marchés émergents vont au-delà de nos propres capacités et compétences et s'étendent à nos fournisseurs en amont. En 2011 par exemple, nous avons apporté un soutien technique aux producteurs de café, de cacao et de lait, et leur avons proposé des formations. Nous avons également fourni un soutien financier direct aux producteurs de l'ordre de USD 25 millions.

Nous sommes conscients que si nous voulons mettre sur pied des activités fructueuses aujourd'hui et durables demain, nous devons investir en amont et en aval pour créer de la valeur pour nos partenaires. Nous devons aussi apporter une contribution plus large aux communautés dans lesquelles nous opérons, ce que nous faisons au travers d'initiatives allant de l'approvisionnement d'eau potable saine à des zones rurales en Afrique et en Asie au soutien donné à des programmes d'éducation pour les enfants en Europe

“

Nous sommes conscients que si nous voulons mettre sur pied des activités fructueuses aujourd'hui et durables demain, nous devons investir en amont et en aval pour créer de la valeur pour nos partenaires.”

**Paul Bulcke**  
Administrateur délégué

de l'Est, en Asie et en Afrique. Nous entretenons également un partenariat avec la Fair Labor Association, une initiative multipartite à but non lucratif, en vue de découvrir si des enfants travaillent dans les plantations de cacao approvisionnant nos fabriques et, le cas échéant, de régler les problèmes en question avec efficacité et transparence.

Cet engagement en faveur de la Création de valeur partagée, notre conviction que l'on ne peut avoir du succès à long terme que si l'on crée de la valeur non seulement pour la Société mais également pour la communauté dans tout ce que nous entreprenons, et notre approche durable de la gestion des affaires basée sur des principes font partie intégrante de notre feuille de route stratégique dont il est question dans ce rapport. Notre engagement occupe le devant de la scène tandis que nous faisons en sorte d'être la référence en matière de performance financière dans notre secteur d'activité. Votre Société a été récompensée en externe pour ses efforts dans ce domaine en étant intégrée à la fois dans le Dow Jones Sustainability Index et dans l'indice FTSE4Good, et en recevant le Stockholm Industry Water Award ainsi que la médaille d'or du World Environmental Center.

Bien sûr, la majeure partie de la richesse mondiale est concentrée dans les marchés développés, où nous continuons d'investir – notamment dans le café, la Nutrition Infantile et les aliments pour animaux de compagnie – pour soutenir la croissance et l'innovation que nous favorisons sur ces marchés.

Notre progression dans les marchés développés, de même qu'émergents, a été un facteur clé nous permettant de générer une croissance organique de 7,5%, tandis que la forte performance en Europe a aidé votre Société



à améliorer sa marge opérationnelle courante de 60 points de base, à 15,0% du chiffre d'affaires. La vigueur du franc suisse a eu des répercussions importantes sur nos résultats, mais notre solide performance commerciale nous a permis de dégager un chiffre d'affaires de CHF 83,6 milliards et un résultat opérationnel courant de CHF 12,5 milliards. Le bénéfice net du Groupe s'est élevé à CHF 9,5 milliards et son bénéfice récurrent par action s'est établi à CHF 3.08 augmentant de 7,8% à taux de change constants. Le cash flow d'exploitation a atteint CHF 9,8 milliards. Compte tenu de notre performance en 2011 et de notre bonne situation financière, votre Conseil d'administration recommande un dividende par action de CHF 1.95, soit une hausse de 5,4% par rapport à l'année dernière.

En 2011, votre Conseil d'administration s'est notamment concentré sur les partenariats et investissements susmentionnés, ainsi que sur la revue de la performance, des investissements et de la situation financière de votre Société, sur sa conformité et sa gestion des risques, ainsi que sur les implications de l'environnement économique, en particulier en Europe. L'une de nos principales décisions a été de ne pas annoncer un nouveau rachat d'actions en 2011 à la fin du programme lancé en 2010. Cette décision reflète notre souhait d'avoir un bilan qui conserve la flexibilité requise pour satisfaire nos besoins et qui représente aussi un avantage concurrentiel dans l'environnement économique actuel. Nous avons également décidé en 2011 de modifier notre méthode de comptabilisation du chiffre d'affaires, ce qui a amélioré la transparence et facilité les comparaisons de nos performances avec celles de nos concurrents, en harmonisant nos indicateurs clés de performance financière publiés qui n'étaient pas directement comparables.

Des changements ont eu lieu au sein de la Direction du Groupe en 2011. Frits van Dijk, Responsable de la Zone Asie, Océanie et Afrique, a pris sa retraite et a été remplacé par Nandu Nandkishore. Les rênes de Nestlé Nutrition, auparavant entre les mains de ce dernier, ont pour leur part été reprises par Kurt Schmidt, qui dirigeait nos activités de Nutrition Infantile en Amérique du Nord. Petraea Heynike, chargée des Unités d'affaires stratégiques, du Marketing et des Ventes et de Nespresso, a pris sa retraite et a été remplacée par Patrice Bula, qui occupait auparavant le poste de Responsable de marché pour la Région Chine. Luis Cantarell a quitté la Direction du Groupe pour prendre la tête de Nestlé Health Science, et son poste de Responsable de la Zone Amériques a été confié à Chris Johnson. Celui-ci a rejoint la Direction du Groupe après avoir dirigé le marché japonais. Nous avons aussi annoncé que M<sup>me</sup> Wan Ling Martello reprendra le poste de Directrice financière (CFO) lorsque James Singh partira à la retraite fin mars 2012. Wan Ling Martello a travaillé dans le secteur de la production alimentaire, le commerce de détail et l'e-commerce, ce qui en fait le successeur idéal de James Singh. Le Conseil remercie Frits van Dijk et James Singh pour leur engagement tout au long de ces dizaines d'années au service de notre Société.

L'élection d'un nouveau membre du Conseil d'administration sera proposée aux actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire 2012. M. Henri de Castries est le président et le directeur général du groupe AXA, l'un des leaders de l'assurance dans le monde. Il a fait une brillante carrière au ministère des Finances français avant d'assumer plusieurs fonctions de direction et des responsabilités importantes au sein du groupe AXA. Nous estimons que sa longue expérience des affaires et ses solides connaissances financières renforceront les activités et les compétences financières du Conseil. Carolina Müller-Möhl et Jean-René Fourtou ne se représentent pas pour un nouveau mandat. Nous les remercions pour leur contribution hautement appréciée au cours des dernières années.

2011 compte parmi les années dont on se souviendra en raison de toute une série d'événements extraordinaires. Du séisme et tsunami au Japon au Printemps arabe et au conflit en Côte d'Ivoire, en passant par les inondations en Indonésie et en Thaïlande, nos collaborateurs dans le monde entier ont dû faire face à des défis extrêmes. Nous avons fortement apprécié leurs efforts et tenons à leur adresser nos remerciements au nom du Conseil et de tous nos actionnaires pour leur travail et leur engagement de tous les instants, ainsi que pour leur enthousiasme sans faille.

Au vu des incertitudes et de la volatilité économique continue, nous ne prévoyons pas que 2012 soit une année plus facile que les années précédentes. Cependant, nous continuons d'investir dans l'avenir et de renforcer nos capacités à travers le monde. Notre innovation crée des opportunités dans toutes les catégories, attirant de nouveaux consommateurs vers nos marques dans les marchés émergents et consolidant la relation de nos consommateurs avec nos marques dans les marchés développés. Nos collaborateurs sont alignés sur notre feuille de route stratégique, plus actuelle que jamais, afin de soutenir une augmentation durable de la performance. C'est pourquoi nous sommes bien placés en 2012 pour réaliser le modèle Nestlé, soit une croissance organique entre 5% et 6%, ainsi qu'une amélioration de la marge opérationnelle courante et du bénéfice récurrent par action à taux de change constants.



**Peter Brabeck-Letmathe**  
Président



**Paul Bulcke**  
Administrateur délégué

# Gouvernement d'entreprise et Compliance

## Conseil d'administration de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2011

**Helmut O. Maucher**  
Président d'honneur

**David P. Frick**  
Secrétaire du Conseil

**KPMG SA Succursale Genève**  
Réviseurs indépendants.  
Terme du mandat 2012 <sup>(1)</sup>

- (1) A la date de l'Assemblée générale des actionnaires.
- (2) Membre du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise.
- (3) Membre du Comité de rémunération.
- (4) Membre du Comité de nomination.
- (5) Membre du Comité de contrôle.

Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration et sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer au Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2011 annexé.



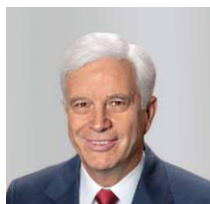
**Peter Brabeck-Letmathe** <sup>(2,4)</sup>  
Président  
Terme du mandat 2013 <sup>(1)</sup>



**Paul Bulcke** <sup>(2)</sup>  
Administrateur délégué  
Terme du mandat 2014 <sup>(1)</sup>



**Andreas Koopmann** <sup>(2,3,4)</sup>  
1<sup>er</sup> Vice-Président  
Président d'Alstom (Suisse) S.A.  
Terme du mandat 2014 <sup>(1)</sup>



**Rolf Hänggi** <sup>(2,5)</sup>  
2<sup>e</sup> Vice-Président  
Ancien Président du Conseil d'administration de Rüd, Blass & Cie AG, Banquiers.  
Terme du mandat 2014 <sup>(1)</sup>



**Jean-René Fourtou** <sup>(2,3)</sup>  
Président du Conseil de Surveillance de Vivendi.  
Terme du mandat 2012 <sup>(1)</sup>



**Daniel Borel** <sup>(3)</sup>  
Co-fondateur et administrateur de Logitech International S.A.  
Terme du mandat 2012 <sup>(1)</sup>



**Jean-Pierre Meyers** <sup>(3)</sup>  
Vice-Président de L'Oréal S.A.  
Terme du mandat 2014 <sup>(1)</sup>



**André Kudelski** <sup>(5)</sup>  
Président et Administrateur délégué du groupe Kudelski.  
Terme du mandat 2013 <sup>(1)</sup>



**Carolina Müller-Möhl** <sup>(4)</sup>  
Présidente du groupe Müller-Möhl.  
Terme du mandat 2012 <sup>(1)</sup>



**Steven G. Hoch** <sup>(4)</sup>  
Fondateur et associé principal de Highmount Capital.  
Terme du mandat 2013 <sup>(1)</sup>



**Naïna Lal Kidwai** <sup>(5)</sup>  
Directrice générale de l'ensemble des sociétés du groupe HSBC en Inde.  
Terme du mandat 2014 <sup>(1)</sup>



**Beat Hess** <sup>(5)</sup>  
Ancien Directeur juridique du groupe Royal Dutch Shell plc.  
Terme du mandat 2014 <sup>(1)</sup>



**Titia de Lange**  
Directrice associée, Anderson Cancer Center, The Rockefeller University.  
Terme du mandat 2013 <sup>(1)</sup>



**Jean-Pierre Roth**  
Président du Conseil d'administration de la Banque Cantonale de Genève.  
Terme du mandat 2013 <sup>(1)</sup>



**Ann M. Veneman**  
Ancienne secrétaire du Dép. de l'Agriculture des Etats-Unis et ancienne Directrice générale de l'UNICEF.  
Terme du mandat 2014 <sup>(1)</sup>

# Direction de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2011

---

**Paul Bulcke (8)**, Administrateur délégué

---

Direction du Groupe

**Werner Bauer (3)**, DG, Innovation, Technologies, Recherche et Développement

**José Lopez (5)**, DG, Opérations, GLOBE

**John J. Harris (1)**, DG, Nestlé Waters

**James Singh (10)**, DG, Finances et Contrôle, Global Nestlé Business Services, Juridique, Propriété Intellectuelle, Impôts, Trésorerie

**Laurent Freixe (11)**, DG, Zone Europe

**Chris Johnson (6)**, DG, Zone Amériques

**Patrice Bula (7)**, DG, Unités d'affaires stratégiques, Marketing et Ventes

**Doreswamy (Nandu) Nandkishore (9)**, DG, Zone Asie, Océanie et Afrique

**Wan Ling Martello (12)**, DG, Directrice financière (CFO) dès le 1<sup>er</sup> avril 2012

**Marc Caira (4)**, DG adjoint, Nestlé Professional

**Jean-Marc Duvoisin (13)**, DG adjoint, Ressources humaines

**Kurt Schmidt (15)**, DG adjoint, Nestlé Nutrition

**David P. Frick (2)**, D, Gouvernement d'entreprise, Compliance et Corporate Services

---

**Luis Cantarell (14)**, Président et Administrateur délégué Nestlé Health Science

---

**Yves Philippe Bloch**, Secrétaire général

---

DG: Directeur général; D: Directeur



## Gouvernement d'entreprise

Les bases d'une bonne gouvernance sont fixées par le Conseil d'administration puis transmises à l'ensemble de l'organisation. Le Président et l'Administrateur délégué ancrent les principes de gouvernance, au niveau du Conseil d'administration comme aux échelons inférieurs. Si nos Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé décrivent les valeurs que nous défendons en tant qu'entreprise et les normes strictes que nous nous fixons, les règlements du Conseil d'administration et les documents connexes énoncent nos principes d'organisation et de gouvernance.

Dans notre Rapport sur le Gouvernement d'entreprise, nous indiquons comment ces principes garantissent l'efficacité de notre Conseil d'administration. Le rapport explique le rôle de notre Conseil d'administration et de ses comités, les procédures de nomination et d'introduction des administrateurs, l'évaluation du Conseil d'administration et le contrôle des risques conformément aux bonnes pratiques établies. Les questions environnementales, sociales et de durabilité constituent le thème de notre Rapport sur la Création de valeur partagée, donnant une vision plus large de la responsabilité du Conseil d'administration. Notre Rapport de rémunération décrit notre système de rémunération. Nous le soumettons régulièrement à un vote consultatif séparé des actionnaires.

La publication de mesures des performances non financières dans l'esprit des Principes pour l'investissement responsable du Pacte Mondial des Nations Unies (UNPRI) nous aide à aligner nos activités sur ces principes universellement reconnus. La Global Reporting Initiative (GRI) joue un rôle crucial pour démontrer nos engagements en ce qui concerne les aspects environnementaux, sociaux, éthiques, ainsi que les questions de gouvernance et de durabilité. A travers nos pratiques en matière de droits de l'homme et de travail, et notre partenariat avec le Danish Institute for Human Rights, nous nous acquittons de

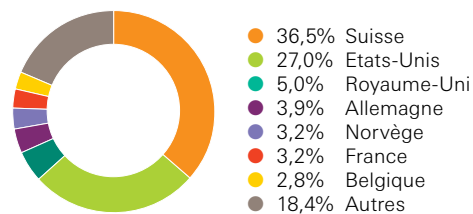
nos obligations dans ce domaine partout dans le monde.

Si le Président et le Conseil d'administration jouent un rôle essentiel pour assurer une bonne gouvernance, les investisseurs institutionnels jouent également un rôle clé. Nous menons des actions visant à améliorer encore le dialogue avec notre Conseil d'administration et à faciliter l'exercice du droit de vote. Toutefois, le Conseil d'administration étant le seul à avoir l'obligation fiduciaire d'assurer la réussite de notre Société sur le long terme, nous avons défini des attentes claires dans nos Statuts, en nous engageant à rechercher la création de valeur durable, sur le long terme.

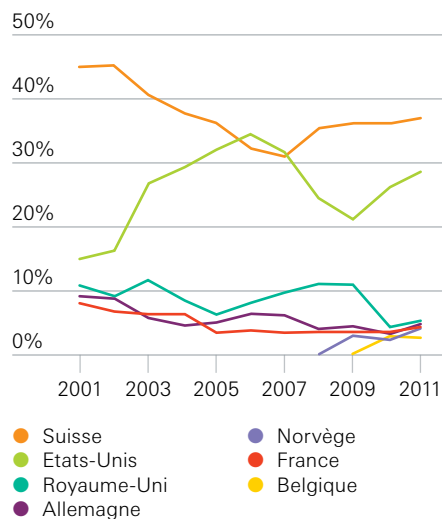
L'année 2011 a été marquée par plusieurs événements externes relatifs à la gouvernance, dont la publication du livre vert de la Commission européenne et l'application du «Stewardship Code» du Royaume-Uni, les progrès concernant les votes des actionnaires sur le rapport de rémunération, les propositions relatives à l'accès pour les mandataires et l'activisme accru des actionnaires, le surcroît d'attention porté au rôle des conseillers en matière de procuration et les changements sociétaux, notamment la progression des réseaux sociaux. Grâce à des enquêtes menées auprès des actionnaires, tables rondes avec des investisseurs, «engagement calls» et réunions bilatérales, nous avons noué le dialogue avec nos investisseurs et adopté une approche holistique prenant en compte leurs attentes en termes de finances et de gouvernance. Dans notre pays d'origine, nous participons activement au développement de la législation suisse et des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise et au bon fonctionnement du déroulement du scrutin pour les émetteurs comme pour les investisseurs.

Notre base d'investisseurs largement diversifiée est présentée sur cette page.

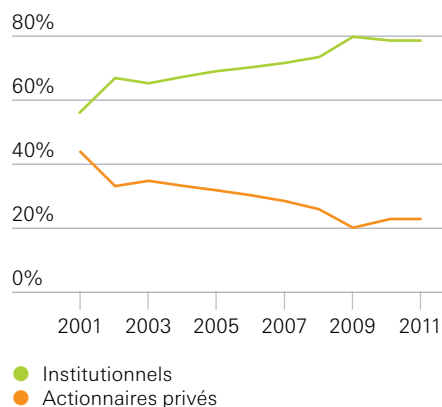
## Actionnaires par pays (a)



## 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 62,3% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2011.

## 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 notre interaction avec le monde extérieur. Si la responsabilité en matière de conformité est attribuée aux marchés conformément à notre «Custodian Concept», une fonction 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. A l'échelle du Groupe, notre Programme de Compliance nous permet de sensibiliser les collaborateurs et d'assurer une approche coordonnée, holistique et basée sur des principes de conformité et de gestion des risques.

La mise en œuvre continue de nos Principes de conduite des affaires, de même que de nos Principes de gestion et de «leadership», de notre Code de conduite professionnelle, de notre Code de conduite pour les fournisseurs et d'autres politiques constitue la pierre angulaire du Programme de Compliance du Groupe. L'engagement adéquat et une bonne orientation au sommet de la hiérarchie favorisent une culture de la conformité solide, basée sur des principes. Des évaluations régulières du risque lié à la conformité contribuent à identifier les domaines problématiques et à développer des outils de conformité et de bonnes pratiques en la matière. La conformité est régulièrement contrôlée par nos fonctions intégrées, par des audits internes et externes et par le biais de notre programme CARE, qui repose sur un réseau indépendant de réviseurs externes. Dans les évaluations de la performance, la Compliance est liée à la manière dont les objectifs ont été atteints.

Notre programme de lutte contre la corruption repose sur une évaluation globale du risque et prévoit le déploiement d'une campagne de formation anti-corruption à l'échelle mondiale. Notre nouveau système d'avertisse-

ment des dysfonctionnements en matière d'intégrité comprend l'ouverture d'une ligne d'assistance afin de recueillir les plaintes liées à la non-conformité, complétant nos procédures d'alertes professionnelles introduites avec notre Code de conduite professionnelle et notre système d'alerte confidentiel pour les plaintes en lien avec le Code de l'OMS. Notre programme anti-fraude constitue un cadre commun pour les problèmes de fraude.

Nous utilisons notre programme Nestlé Continuous Excellence (NCE) pour mettre davantage en adéquation notre approche de la Compliance basée sur le risque, en fournissant des éléments communs de conformité qui doivent être pris en compte par toutes les instances de contrôle internes: la vérification des principes et politiques appropriés, des contrôles internes adéquats, des structures efficaces, le suivi et le reporting, la bonne gestion des conséquences et, surtout, une culture appropriée et un engagement au plus haut niveau. Le «Compliance Committee» du Groupe tient lieu également de comité de direction pour notre initiative Gouvernance, Gestion du risque et Compliance visant à poursuivre l'intégration des approches utilisées dans les fonctions concernées dans le cadre commun fourni par la fonction de Compliance dédiée à l'échelle du Groupe.

Depuis l'adoption du Code de l'OMS, nous avons mis en place un programme mondial afin de garantir la conformité dans l'ensemble des activités impliquées dans la commercialisation des produits de nutrition infantile. Nous adhérons aux décisions de tous les gouvernements quant à l'application du Code de l'OMS dans leurs pays respectifs et appliquons volontairement l'intégralité du Code de l'OMS dans tous les pays en développement. Notre «Code Compliance Committee» fournit des conseils dans ce domaine, et notre intégration, en 2011, à l'indice FTSE4Good témoigne de notre engagement.

Nous reconnaissons également le Cadre des Nations Unies pour les droits

de l'Homme et les entreprises. Notre programme de diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme comporte des évaluations des risques et des conséquences, des formations et un suivi. Il est coordonné par notre groupe de travail en matière de droits de l'Homme et renforce encore notre conformité à nos Principes de conduite des affaires et nos engagements liés à l'indice FTSE4Good.

Veiller à la conformité nous aide à gagner la confiance de nos collaborateurs, de nos investisseurs, des gouvernements, des ONG et des autres parties prenantes, mais également celle de nos clients et consommateurs. Cela nous permet de dialoguer de manière crédible avec des organisations extérieures. Par exemple, nous faisons partie des membres fondateurs de l'initiative Global Compact LEAD des Nations Unies et du CEO Water Mandate, nous participons à plusieurs groupes de travail du Pacte Mondial des Nations Unies, nous dialoguons régulièrement avec l'Organisation Internationale du Travail et nous avons établi un partenariat mondial avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Nous présentons des exemples de notre approche dans l'ensemble de cette publication. Au-delà de la Compliance, notre méthode de conduite des affaires repose sur la durabilité: il s'agit de veiller à ce que nos activités assurent la pérennité de nos affaires et préservent notre environnement pour les générations futures. Nous ne sacrifions pas nos principes et nos valeurs pour une réussite à court terme. Nous sommes convaincus que pour développer une entreprise rentable, nous devons créer de la valeur à long terme pour la communauté comme pour nos actionnaires. C'est le sens que nous attribuons à la Création de valeur partagée.

En tant que leader de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être, nous aidons les consommateurs à améliorer leur qualité de vie en leur proposant des choix plus sains et plus savoureux.



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

Ces dernières années, la feuille de route Nestlé nous a aidés à mettre en place une véritable harmonisation au sein de notre Société et à comprendre en profondeur ce que nous voulons réaliser et comment procéder. Aujourd'hui plus que jamais, nos collaborateurs peuvent réaliser notre ambition d'être reconnus comme le leader de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être bénéficiant de la confiance générale, et d'atteindre nos objectifs financiers. Nous améliorons la qualité de vie des consommateurs en proposant des aliments et des boissons plus sains et savoureux pour chaque étape de la vie et tous les moments de la journée. Fidèles à nos valeurs et à nos principes, nous améliorons également la qualité de vie en créant de la valeur partagée grâce à une croissance durable et à notre engagement en faveur de la durabilité environnementale et de la Compliance à chaque étape de la chaîne de valeur.

Nous nous engageons à proposer une alimentation et un mode de vie sains.

\*«Good Food, Good Life»

## Quatre avantages concurrentiels

Notre gamme de produits et de marques contient à la fois des produits emblématiques à l'échelle mondiale et des produits plébiscités localement. Il repose sur des capacités de R&D sans pareilles assorties de priorités claires, axées sur des activités d'innovation et de rénovation pertinentes et attrayantes pour les consommateurs. La présence géographique de notre Société est inégalée, car nous opérons dans de nombreux pays dans lesquels nous sommes solidement ancrés. Nous sommes présents sur la plupart de nos sites depuis plusieurs générations. Cette ancienneté a créé des liens forts entre nos marques et leurs consommateurs, ainsi qu'une connaissance inégalée de ces derniers. Cela nous permet d'anticiper leurs besoins et d'améliorer leur qualité de vie. Nos collaborateurs, nos valeurs, notre culture et notre attitude représentent nos principaux atouts. La culture Nestlé renforce la cohésion entre nos collaborateurs du monde entier, qui partagent un ensemble de comportements et de valeurs à la base de pratiques commerciales uniformes. Elle allie approche à long terme et action à court terme. Animée par la passion de la qualité – dans nos produits, dans nos relations, dans tout ce que nous entreprenons, notre culture est axée sur la compétitivité, une prise de risque calculée et une détermination indéfectible à atteindre nos objectifs, tout en créant de la valeur pour la communauté.

## Quatre moteurs de croissance

Un état d'esprit tourné vers la Nutrition, la Santé et le Bien-être implique de proposer aux consommateurs des choix plus sains et plus savoureux dans toutes nos catégories, tout au long de

la journée. Mais nous répondons également à des besoins nutritionnels spécifiques par le biais de Nestlé Nutrition et recherchons des moyens innovants pour utiliser la nutrition dans le cadre de maladies critiques grâce à Nestlé Health Science. La confiance que les consommateurs accordent à Nestlé se mesure aux centaines de millions de décisions d'achat qu'ils prennent chaque jour lorsqu'ils choisissent des produits Nestlé. De nombreux consommateurs ayant des revenus modestes achètent nos Produits à Positionnement Populaire (PPP), surtout dans les pays émergents. Nous leur apportons le même savoir-faire nutritionnel, la même qualité et la même promesse liée à la marque, et nous nous efforçons d'ajouter un petit plus, comme l'enrichissement ciblant certaines carences nutritionnelles. Avec les produits haut de gamme, les consommateurs comptent sur nous pour leur offrir un moment de plaisir savoureux à un prix abordable, une récompense de tous les jours. Notre stratégie relative à la tendance au haut de gamme, qui intègre des systèmes et des services, ainsi que des produits haut de gamme, améliore la qualité de vie des consommateurs, tout en créant des occasions de consommation à valeur ajoutée: beaucoup de consommateurs ne souhaitent pas manger et boire plus, mais mieux. Le quatrième moteur de croissance est la consommation hors foyer, qui est en plein essor dans notre secteur. Elle couvre les loisirs, depuis les kiosques sur le bord des routes en Asie jusqu'aux restaurants gastronomiques des capitales mondiales, ainsi que la restauration collective, depuis les écoles jusqu'aux hôpitaux. Nous nous concentrons sur les solutions et les services à valeur ajoutée liés aux produits alimentaires et boissons de marque.

### Quatre piliers opérationnels

Nous voulons occuper la première place en termes d'innovation et de rénovation, qu'il s'agisse de produits, de systèmes ou de processus. Certains produits seront entièrement nouveaux, d'autres feront peau neuve. Dans un cas comme dans l'autre, nous adoptons un point de vue original en vue de conserver l'enthousiasme de nos consommateurs pour nos marques. Mais il ne suffit pas d'être la société la plus innovante. Nous devons aussi posséder la chaîne d'approvisionnement la plus efficace, de la ferme à la

fourchette, afin d'être sûrs de disposer des meilleures matières premières et des meilleurs processus pour proposer les produits les plus frais à nos clients. Nestlé Continuous Excellence, qui représente notre approche de l'efficacité opérationnelle, comporte des objectifs d'élimination des déchets, de renforcement de l'efficacité et de l'efficacité et d'amélioration de la qualité dans toutes les activités. Toutefois, fabriquer les produits les plus innovants de la manière la plus efficace qui soit n'est pas encore suffisant. Nous devons également faire en sorte que

nos produits soient disponibles de manière durable pour les consommateurs quand ils veulent, où ils veulent et comme ils veulent. En outre, nous devons communiquer avec nos consommateurs de manière dynamique, à la fois pour les informer en permanence des nouveautés et susciter leur enthousiasme, mais aussi pour les écouter, afin que leurs expériences soient prises en compte dans nos activités d'innovation et de rénovation ultérieures.

Certains de ces aspects sont illustrés aux pages suivantes.

### Avantages concurrentiels





# Faits marquants 2011

## Monde



La création de Nestlé Health Science S.A. et du Nestlé Institute of Health Sciences est une étape stratégique majeure qui doit permettre à Nestlé de s'engager dans une nouvelle activité située entre l'alimentation et le domaine pharmaceutique.

Devenues opérationnelles en 2011, les deux entités ont effectué des débuts prometteurs dans le développement de solutions nutritionnelles personnalisées, scientifiquement fondées, pour prévenir et traiter des affections de plus en plus fréquentes qui représentent un fardeau insupportable pour tous les systèmes de santé.

Nestlé Health Science est une société distincte et indépendante au sein du groupe Nestlé. Elle est dirigée par son propre conseil d'administration. Son siège mondial est situé à Lutry (Suisse).



### Nestlé Health Science

#### Des solutions nutritionnelles innovantes, scientifiquement fondées

Nestlé Health Science a pour objectif de développer des solutions nutritionnelles personnalisées, scientifiquement fondées, dans six domaines thérapeutiques. La société affiche déjà une activité solide et en pleine croissance dans des domaines spécifiques de la nutrition médicale liés à des maladies sévères: des solutions nutritionnelles liées au vieillissement, aux soins intensifs et en chirurgie ainsi qu'à la pédiatrie. Des domaines se rapportant aux maladies chroniques sont en cours de développement – se focalisant sur les aspects liés au système digestif, aux syndromes métaboliques et à la santé du cerveau – grâce à des acquisitions clés: Vitaflor International Holdings Ltd (Royaume-Uni), qui possède un portefeuille croissant de solutions pour les troubles métaboliques; CM&D Pharma Ltd (Royaume-Uni), qui propose une gamme de produits pour les maladies inflammatoires de l'intestin, le cancer du côlon et l'hyperphosphatémie; Prometheus Laboratories Inc. (Etats-Unis), dont l'activité est centrée sur le diagnostic et le traitement des pathologies gastro-intestinales et oncologiques; et une participation minoritaire acquise dans Vital Foods (Nouvelle-Zélande) dans le domaine lié au système digestif.

### Nestlé Institute of Health Sciences

Parallèlement à Nestlé Health Science, le Nestlé Institute of Health Sciences, également créé en 2011, sera le fer de lance d'une recherche biomédicale d'envergure internationale visant à mieux comprendre l'influence de la génétique, du métabolisme et de l'environnement sur la santé et la maladie, dans le but de traduire ces connaissances en solutions nutritionnelles personnalisées scientifiquement fondées. Son siège est situé à l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL, Suisse).





#### Travail des enfants

##### Fair Labor Association

En 2011, Nestlé est devenue partenaire de la Fair Labor Association. Cette ONG enquêtera afin de déterminer si des enfants participent à la récolte du cacao au sein de la chaîne d'approvisionnement de Nestlé et proposera des solutions si tel est le cas. «Le travail des enfants n'a pas sa place dans notre chaîne d'approvisionnement», affirme José Lopez, Directeur général.



#### Cambodge

##### 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) Cambodia pour son programme de conseillers d'entreprises agricoles. IDE Cambodia utilise le montant du prix de CHF 500 000 pour recruter et former des conseillers supplémentaires, dans le but de générer environ USD 2,8 millions de revenus supplémentaires, au profit de quelque 4000 ménages ruraux au Cambodge. En septembre 2011, grâce au Prix Nestlé de la Création de valeur partagée, 47 conseillers supplémentaires avaient ainsi été recrutés et formés. IDE cherche maintenant à adapter ce modèle pour mener un projet similaire au Mozambique.



## FTSE4Good

#### Indice éthique

##### Nestlé intégrée au FTSE4Good

En 2011, nous avons été intégrés dans l'indice éthique du Financial Times Stock Exchange (FTSE4Good), le seul indice d'investissement responsable à posséder des critères sur la commercialisation des substituts du lait maternel en plus de ceux relatifs aux droits de l'homme et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.



### Water Award décerné à Nestlé

Le 24 août, lors de la Semaine mondiale de l'eau organisée par le Stockholm International Water Institute, Nestlé a remporté le Stockholm Industry Water Award. Ce prix a été remis à Peter Brabeck-Letmathe.

“

Nous avons travaillé sans relâche pour que l'eau soit reconnue comme la ressource la plus précieuse. Nous nous sommes efforcés de l'utiliser de manière efficace pour proposer des produits alimentaires de qualité de la ferme à la fourchette.”

**Peter Brabeck-Letmathe**  
Président



### Nestlé soutient un programme des Nations Unies

#### «Chaque femme, chaque enfant»

Nestlé soutient le programme des Nations Unies «Chaque femme, chaque enfant». La Société a présenté ses plans aux Nations Unies en septembre dernier.

“

Les sociétés sont souvent traitées avec suspicion lorsqu'elles acquièrent une envergure mondiale, mais elles jouent un rôle essentiel dans l'amélioration des conditions de vie des femmes et des enfants. Il s'agit de décisions avisées – les leaders visionnaires savent combien il est important d'investir dans la santé des femmes et des enfants.”

**Ban Ki-moon**  
Secrétaire général des Nations Unies

# Innover dans la Nutrition, la Santé et le Bien-être

Répondre aux besoins des consommateurs, anticiper les tendances, créer de nouvelles opportunités sur le marché



## Nutrition Infantile

### Lancement de *BabyNes* en Suisse

Conformément aux recommandations de l'Organisation mondiale de la Santé, Nestlé préconise l'allaitement au sein exclusif pendant les six premiers mois de vie d'un nourrisson, et aussi longtemps que possible ensuite. Toutefois, nous comprenons également que des alternatives sont nécessaires lorsque l'allaitement au sein est impossible. En mai, nous avons lancé *BabyNes*, la première solution nutritionnelle complète pour les nourrissons et les tout-petits. Cette solution repose sur notre savoir-faire inégalé en matière de nutrition infantile, constitué depuis l'invention de la Farine Lactée par Henri Nestlé en 1867.



## Préparation pour nourrissons

### Nouvelle préparation pour nourrissons contenant *L. Comfortis*

Nous avons poursuivi le lancement couronné de succès du nouveau *Lactogen* avec *Gentle Start/Gentle Plus/Gentle Grow*, une préparation pour nourrissons à la pointe du progrès, destinée aux bébés au cours des premiers mois de vie. Il contient une culture active unique: *L. Comfortis* (*Lactobacillus reuteri*). Ce produit est aujourd'hui disponible dans 30 pays.



#### Produits différenciés selon l'âge

#### Gerber consolide sa présence grâce au yaourt longue conservation

En 2009, Gerber a lancé aux Etats-Unis le premier yaourt longue conservation pour nourrissons et tout-petits. En 2011, la marque s'est hissée à la deuxième position du marché. La gamme comprend sept arômes et des produits différenciés selon l'âge, développés sur la base de notre savoir-faire mondial en matière de R&D et de fabrication.

**Start Healthy**  
**Stay Healthy.**



#### Mexique

#### Nido avec Protectus

En mai, le Mexique a été le premier marché pour Nido prêt à boire contenant *Protectus*, un ingrédient bioactif novateur qui permet aux mères d'apporter à leurs enfants les bienfaits de *Protectus* sous une forme savoureuse et pratique. Cette technologie unique crée un avantage concurrentiel de taille. Quelques mois après son lancement, ce produit occupe la deuxième place sur le marché des boissons prêtes à boire.



#### Investissements

##### Nutrition Infantile

2011 a été une année majeure pour les investissements en immobilisations corporelles. Nous avons, entre autres, agrandi deux fabriques de préparations pour nourrissons, l'une à Biessenhofen (Allemagne), l'autre à Konolfingen (Suisse). Ces extensions représentent au total un investissement de plus de CHF 500 millions sur plusieurs années.



#### Skinny Cow

##### Une douceur faiblement calorique

Les produits «plaisir» de la marque *Skinny Cow* sont pauvres en graisses et en calories. Depuis 2004, la marque enregistre une croissance annuelle à deux chiffres dans le domaine des glaces aux Etats-Unis. L'an dernier, elle a fait ses débuts dans le marché américain de la confiserie avec *Skinny Cow Dreamy Clusters* et *Skinny Cow Heavenly Crisp bars*, réalisant un chiffre d'affaires presque deux fois supérieur aux prévisions.

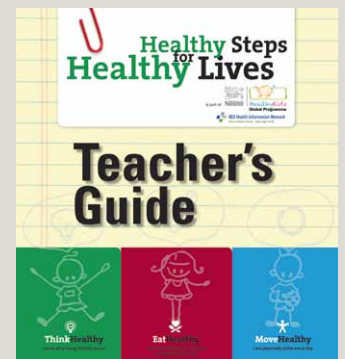




#### Aliments pour nourrissons

##### Une première avec la FDA

En mai, la préparation pour nourrissons à base de lait *Gerber Good Start* est devenue la première, aux Etats-Unis, à remplir les critères exigés par la Food and Drug Administration (FDA) pour une allégation de santé concernant le lien potentiel entre la consommation d'une préparation contenant 100% de protéines de lactosérum partiellement hydrolysées et le risque d'apparition d'une dermatite atopique, l'allergie la plus fréquente chez les nourrissons.



#### Nestlé Etats-Unis

##### Contribution à l'éducation sanitaire

En 2011, Nestlé s'est associée à la National Education Association pour renforcer ses ressources en matière d'enseignement de la nutrition et de l'activité physique. Le programme *Healthy Steps for Healthy Lives* s'adresse aux enfants de la maternelle jusqu'à l'âge de 8-9 ans.

Les avantages des repas pris en famille sont bien documentés et le Nestlé Nutrition Institute a parrainé l'American Dietetic Association Foundation Nutrition Symposium 2011 intitulé «The Family Meal: Reclaiming the Dinner Table» (Le repas en famille: reprendre place autour de la table) lors du congrès annuel de cette association.

# Générer la croissance à l'échelle mondiale avec les consommateurs émergents et les PPP

Consolider notre présence auprès des consommateurs émergents en combinant bienfaits nutritionnels, accessibilité économique et plaisir



## Acquisitions

### Etapes majeures dans la Région Chine et accès à de nouvelles catégories

En 2011, Nestlé a acquis une participation de 60% dans Yinlu, un producteur de lait de cacahuètes prêt à boire et de porridge à base de riz en conserve prêt à consommer, et de 60% dans Hsu Fu Chi, un fabricant de confiserie, snacks et gâteaux qui apporte de solides capacités de distribution et de mise sur le marché. Nous avons également annoncé un investissement de CHF 125 millions dans une nouvelle fabrique de café à Qingdao (province de Shandong) et un autre de CHF 45 millions dans l'extension de la fabrique Maggi à Dongguan (province de Guangdong).



## Programme nutritionnel

### Progrès du Nigéria et du Sri Lanka dans l'application du programme «Healthy Kids»

Le programme Enfants en forme de Nestlé a été lancé au Nigéria afin d'améliorer la nutrition, la santé et le bien-être des enfants âgés de 6 à 12 ans. Soutenu par le Centre for Health, Population and Nutrition (CHEPON), cette initiative a également reçu l'appui des autorités de l'Etat de Lagos (Nigéria). Au Sri Lanka, la première dame Shiranthi Rajapaksa a marqué son adhésion à notre programme Enfants en forme. Lancé avec le ministère de l'Education, il a permis de transmettre dans les zones rurales des messages sur la nutrition, les habitudes alimentaires saines et les modes de vie sains.



# A land of opportunity



## Côte d'Ivoire

En 2011, de nombreux pays ont connu des troubles civils. Notre priorité a été d'assurer la sécurité de nos collaborateurs et de continuer à servir nos consommateurs tout en maintenant nos relations avec nos partenaires commerciaux. En Côte d'Ivoire, malgré des troubles graves, nous avons poursuivi nos activités jusqu'en avril, avant d'être contraints de les interrompre provisoirement dans un contexte devenu dangereux. Ayant pu garder nos 1000 collaborateurs sans réduire les salaires, nous avons repris progressivement nos activités en mai. En juillet, l'entreprise est redevenue totalement opérationnelle.

## Afrique

### Tirer parti de nos 130 années de présence

En Afrique, Nestlé a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 2,9 milliards en 2011 et enregistré une croissance à deux chiffres, tirant parti de nos 130 années de présence. D'ici à 2020, nous souhaitons doubler notre activité à taux de change constants sur ce continent. Nous investissons CHF 1 milliard entre 2010 et 2012 dans l'ouverture de nouvelles fabriques et de centres de distribution ou dans l'agrandissement des fabriques et des centres existants, sur l'ensemble du continent: Algérie, Angola, Egypte, Mozambique, Nigéria, Afrique du Sud, entre autres.

Nous avons ouvert Nestlé Business Services (NBS) Afrique à Accra (Ghana). Paul Bulcke a présidé la cérémonie d'inauguration en présence de Hanna Tetteh, ministre du Commerce et de l'Industrie du Ghana. Les 150 membres du personnel de NBS Afrique apporteront leur soutien à Nestlé dans plus de 40 pays africains depuis un site central, en assurant des fonctions telles que la gestion des salaires des employés et le règlement des factures.

Ver tienda Registrare ahora Ingresar ahora Español English Buscar

Celebrando la familia El rincón de la cocina Nutrición y bienestar Marcas Nestlé Ofertas Especiales Únete a la conversación

**Con cada detalle, Nestlé y tú construyen el Mejor Nido**

El inicio de año es el momento perfecto para reunirse con la familia, celebrar nuevos comienzos, plantearse metas para el futuro y encontrar nuevas oportunidades para disfrutar tiempo juntos. ¡Feliz Año Nuevo!

Ingresar Registrare Ahora

**Únete a la conversación**

**BLOGGERS**  
**Ericka Sanchez**  
 Mordisqueadas y Manjares

Nacida en Tlaxiaco, Coahuila, México, llegué a los Estados Unidos en 1982 a la ciudad de El Paso, Texas. Asistí a La Universidad de Texas El Paso y me gradué con una licenciatura en Publi...

Leer Más

**Conozca a Nuestros Bloggers**

- Lia Cervoni "Thoughts of a Mommy"
- Joselyn Ramos Campbell "Mami of Multiples"
- Daniela Cruz "Mami Talita"

**Productos destacados**

**DiGiorno**  
 RISING CRUST

PRODUCTO DE NESTLÉ DIGIORNO  
 Pizza de DiGiorno

Engrie a tus niños hornéandolos una riquísima pizza DiGiorno. Ellos no sospecharán que salió de tu propio horno.

Ver Más



**Juicy Maggi**

**Juicy disponible dans 52 pays**

Ce produit permet de préparer au four des viandes savoureuses et juteuses, car la viande cuit à l'intérieur d'un sachet dans son jus, avec le mélange Maggi. Grâce à ce sachet de cuisson pratique, l'ajout de matières grasses est inutile et le four reste propre.

**Bouillons enrichis Maggi**

Maggi aide à combler les carences alimentaires grâce à ses bouillons enrichis consommés par des millions de personnes en Amérique latine, en Asie et en Afrique. Après avoir enrichi presque tous les bouillons Maggi vendus dans le monde avec de l'iode, la priorité désignée est maintenant le fer. Par exemple, les consommateurs émergents représentent 70% de la population d'Amérique centrale et beaucoup souffrent de carences en fer, iode, zinc et vitamine A. En Amérique centrale, les bouillons de poule Maggi sont enrichis en fer. Ils sont consommés chaque jour par plus de 3 millions de personnes auxquelles ils fournissent 15% des apports journaliers recommandés en fer, avec le même goût et pour le même prix abordable.

**Etats-Unis**

**Croissance générée par la communauté hispanique**

Les Etats-Unis comptent quelque 50 millions d'habitants d'origine hispanique, soit 16% de la population, et ce chiffre ne cesse de croître. La communauté hispanique représente un groupe de consommateurs important pour Nestlé Etats-Unis, auprès desquels la société a progressé en termes de popularité, de confiance et de savoir-faire. Tirant parti de cette situation, Nestlé Etats-Unis a lancé une plateforme multi-marques, «Construye el Mejor Nido» (Construis le meilleur nid) avec des spots télévisés en espagnol, Facebook, un site Internet bilingue ([www.elmejornido.com](http://www.elmejornido.com)), du marketing dans les points de vente et la distribution d'échantillons.





## Inde

### Ouverture d'une fabrique Maggi dans le Karnataka

Nestlé Inde a achevé un investissement de CHF 73 millions en un temps record, afin de répondre à la demande croissante de nouilles Maggi. L'usine est une extension de la fabrique de café de Nanjangud (Karnataka, Inde méridionale) et a permis la création de 630 emplois.



## Sri Lanka

### Création de valeur grâce aux produits laitiers

Nous sommes le plus grand collecteur privé de lait frais au Sri Lanka, où nous travaillons quotidiennement avec 15 000 producteurs. Nous avons pu ainsi contribuer au développement économique d'après-guerre, particulièrement dans les régions du nord et de l'est précédemment touchées par le conflit. Nos efforts ont été reconnus par le gouvernement, avec l'attribution du prestigieux prix Swarna Lanka.



## Moyen-Orient

### Céréales pour nourrissons avec culture active

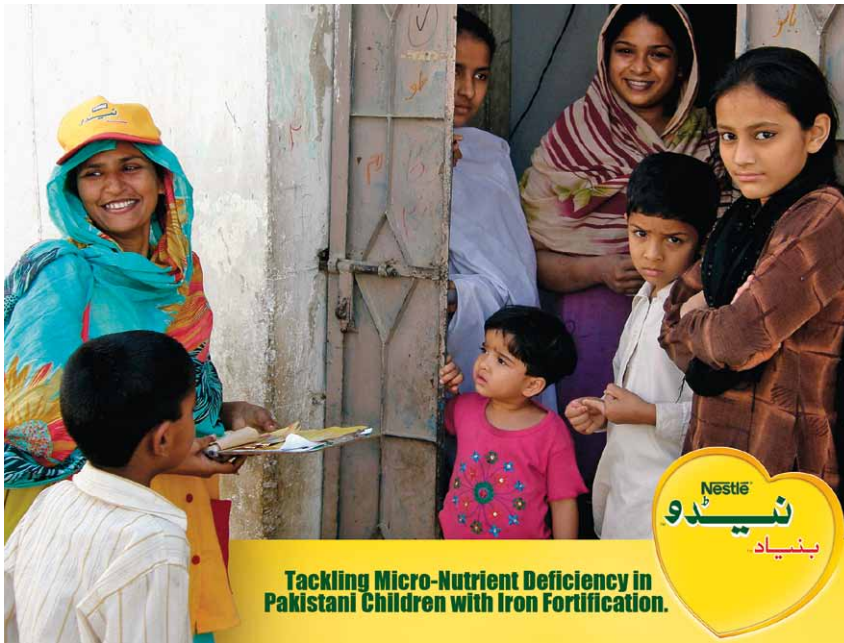
Depuis 2009, Nestlé enrichit son portefeuille mondial de céréales pour nourrissons de culture active de Bifidus BL. Nous jouons un rôle moteur dans le cadre de la sensibilisation aux bienfaits nutritionnels de ces produits, qui ont été lancés dans plus de 100 marchés, et élargissons notre important leadership dans cette catégorie à l'échelle mondiale. Au Moyen-Orient, par exemple, l'amélioration de l'ensemble de la gamme a été l'un des facteurs clés de la croissance à deux chiffres.



## Venezuela

### Aider les femmes à créer des entreprises

Lancée en 2007, l'initiative de Nestlé Dairy «El Dulce Negocio» est destinée à aider les femmes des communautés à revenus modestes à démarrer leur propre société de confection de desserts. «El Dulce Negocio» propose des cours de pâtisserie et des conseils financiers et a formé 43 000 femmes depuis son lancement.



Tackling Micro-Nutrient Deficiency in Pakistani Children with Iron Fortification.

Pakistan

Investissements dans la Nutrition Infantile

51% des enfants pakistanais souffrent de carence en fer. *Nido* Bunyad est un lait en poudre enrichi en fer qui fait partie de nos PPP, et dont une portion fournit 42% des apports journaliers recommandés. En 2011, nous avons communiqué à 350 000 mères des messages d'information sur la carence en fer et des conseils pour la traiter. Pour la première fois, nous avons utilisé nos réseaux de collecte de lait pour distribuer *Nido* Bunyad dans les communautés rurales. Nous étendrons cette initiative à 1800 villages supplémentaires cette année.



“

Si la consommation mondiale d'eau continue au rythme actuel, l'eau viendra à manquer bien avant le pétrole.”

Peter Brabeck-Letmathe  
Président

Forum économique mondial  
Davos 2011



#### Création de valeur partagée

##### «Farmer Connect» pour un approvisionnement de qualité

Nous achetons directement auprès de plus d'un demi-million de producteurs, principalement dans les pays émergents, et nous les soutenons par le biais de formations et d'aides financières. Nous pouvons ainsi garantir la traçabilité et un approvisionnement à long terme en matières premières agricoles de qualité, sûres et conformes aux exigences réglementaires. En outre, pour douze matières premières clés, nous appliquons les Lignes directrices pour un approvisionnement responsable en portant une attention particulière aux questions environnementales, sociales et éthiques, notamment à la déforestation et à la prévention du travail des enfants.



#### Pérou

##### Croissance générée par les consommateurs émergents

Les produits dont le prix est inférieur à USD 0.35 représentent plus de 30% du chiffre d'affaires de Nestlé Pérou. Notre dialogue avec les consommateurs émergents commence par l'assistance technique, l'éducation à la nutrition et l'aide aux agriculteurs. Il s'agit, par exemple, de fournir du matériel scolaire de base aux enfants, de proposer aux vendeurs de crèmes glacées des produits de remplacement pour l'hiver. Notre portefeuille est représenté dans plus de 10 000 points de vente du commerce traditionnel.



#### Environnement

##### Engagement concernant la déforestation et la gestion des forêts

La déforestation est l'un des problèmes environnementaux les plus graves à l'échelle mondiale. Nous travaillons avec The Forest Trust pour relever les défis liés à la chaîne d'approvisionnement, tout particulièrement en ce qui concerne l'huile de palme, le papier et la pâte à papier. C'est par l'approvisionnement que nous pouvons exercer notre influence la plus significative sur les forêts, nos priorités étant le papier et le carton, le bois, l'huile de palme et le soja. Nous nous opposons également à l'utilisation des récoltes alimentaires pour produire du carburant.

# Ajouter de la valeur grâce à l'innovation et à la tendance au haut de gamme

Des moments de plaisir gourmand et de luxe, pour des occasions de consommation à valeur ajoutée



## Glaces

**Les spirales de crème glacée haut de gamme sont appréciées en période de crise**

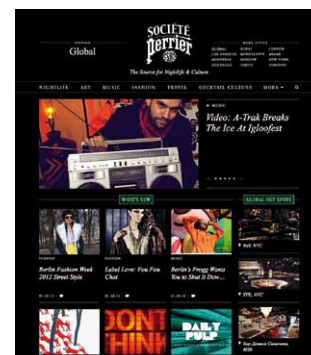
Le cornet *Nestlé Gold* a été lancé en Espagne, au Portugal et en Grèce, et d'autres pays suivront. Cette glace haut de gamme, avec de fines spirales de chocolat croustillantes enrobées de glace crémeuse, fait appel à une nouvelle technologie brevetée pour les couches de chocolat. Son succès montre que les produits haut de gamme attirent les consommateurs, même en période de crise économique.



## Eau

**Perrier – là où il faut être**

*Perrier*, dont la bouteille emblématique est connue dans le monde entier, est reconnue comme un symbole de statut social dans plus de 150 pays, grâce à des campagnes publicitaires audacieuses et avant-gardistes et à son association avec des événements qui donnent le ton. Aujourd'hui, avec le site internet Société Perrier, *Perrier* cherche à favoriser la communication interactive en ligne avec ses principaux consommateurs. Le site ([societeperrier.com](http://societeperrier.com)) s'adresse aux personnes en quête de divertissement créatif et social. Il s'agit d'une plateforme de contact et de dialogue avec les faiseurs de tendances et leaders d'opinion, qui permet de découvrir les dernières nouveautés dans les domaines de la musique, de l'art, de la mode, des voyages et de la vie nocturne. Le site propose des pages internationales, des pages locales et des réseaux sociaux.





“

Les sociétés et les entrepreneurs, quelle que soit leur envergure, créent des emplois et des opportunités et répondent à la demande des consommateurs. Lorsqu'il repose sur des principes, sur des valeurs solides et sur une perspective à long terme, le commerce est un moteur pour le développement et la prospérité.”

Paul Bulcke  
Administrateur délégué



#### Nestlé Professional

##### Un soutien approfondi

*Nescafé Alegria* est aujourd'hui vendu dans plus de soixante pays. En 2011, la gamme a été étoffée d'un nouveau système facile d'emploi qui permet aux bureaux de petite taille de servir des cafés de qualité, dignes de professionnels. *Nescafé Milano* propose des boissons haut de gamme à un large éventail d'exploitants. Lancé en France, *Viaggi*, le programme de boissons haut de gamme de Nestlé Professional a été introduit au Royaume-Uni, en Suisse et en Italie en 2011 et sera commercialisé en Allemagne et aux Etats-Unis en 2012. Il offre un vaste choix aux exploitants très haut de gamme et un service de conciergerie disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.



#### Des innovations inspirantes

##### *Nescafé Dolce Gusto* et *SPECIAL.T by Nestlé*

*Nescafé Dolce Gusto* a continué d'innover avec de nouvelles offres de café et a enregistré une croissance d'environ 60%, tandis que *SPECIAL.T by Nestlé* a renforcé davantage sa présence sur les marchés français et suisse. Nous avons investi CHF 120 millions dans nos fabriques de Tutbury (Royaume-Uni) et Gérone (Espagne), afin de suivre le rythme au vu du succès de *Nescafé Dolce Gusto*, qui a vendu 2 milliards de capsules en cinq ans à peine.





**Nestlé Purina**

**Une communication innovante**

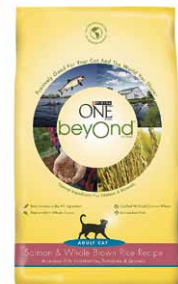
Pour la première fois, un spot télévisé innovant, diffusé en Autriche, en Allemagne et aux Pays-Bas pour la marque *Beneful*, s'adresse aux propriétaires de chiens mais aussi aux chiens eux-mêmes; il comporte trois sons, dont un possédant une fréquence trop élevée pour être entendue par les humains, destinés spécifiquement à nos amis à quatre pattes. «Ce spot s'adresse à la fois à l'animal de compagnie et à son maître et renforce leur relation si particulière», explique Xavier Pérez, responsable de la marque *Beneful* en Europe.



**Purina ONE**

**PetCare reste le leader du secteur en termes de croissance et d'innovation**

*Purina ONE* a été la première marque haut de gamme vendue dans les petits commerces et la grande distribution et a connu une croissance une fois et demie plus rapide que sa catégorie au cours des dix dernières années. Au niveau mondial, elle occupe la huitième place parmi les marques d'aliments secs pour chien. Sur la même période, les aliments secs pour chat *Purina ONE* ont enregistré une croissance deux fois plus forte que celle de la catégorie, grâce à leur succès en Europe. *Purina ONE beyOnd*, lancée récemment, est la première marque ultra-haut de gamme aux Etats-Unis proposée dans les petits commerces et la grande distribution.







#### Nespresso

##### Croissance, efficacité et durabilité

Lancée en 2011, PIXIE est astucieuse, rapide et intuitive. Le temps de chauffe est inférieur à 30 secondes et la machine s'éteint après neuf minutes d'inactivité. PIXIE a marqué le premier lancement mondial de machine Nespresso, l'un des quatre qui ont eu lieu l'an dernier – deux dans le canal B2C et deux dans le canal B2B. Six ans après son premier café grand cru AAA Sustainable Quality, Nespresso a lancé Dhjana, son premier café AAA en édition limitée. En 2011, Nespresso a acheté environ 60% de son café vert par le biais de son programme AAA Sustainable Quality.



#### Nestlé Professional

##### Investir pour la croissance

Nestlé Professional a achevé son Centre de Formation et d'Expertise Culinaire Davigel à Dieppe (France), a agrandi sa fabrique de gâteaux et de desserts haut de gamme surgelés Erlenbacher à Gross-Gerau (Allemagne), ainsi que sa fabrique Minor's de Cleveland (Etats-Unis) et son site de produits culinaires déshydratés de Trenton (Canada). Le total de ces investissements dépasse CHF 100 millions.



#### Lait nutritionnel

##### MOM & me

Nous estimons que la nutrition au cours des 1000 premiers jours de vie, et surtout au stade le plus précoce du développement, a une influence sur la santé pour toute la vie. La boisson lactée nutritionnelle Nestlé MOM & me pour les femmes enceintes et les mères qui allaitent contribue à ce développement grâce à une combinaison scientifiquement fondée de minéraux, vitamines, DHA et cultures actives de Bifidus BL.

# Rapport financier

Performance des marques milliardaires:  
7,7% de croissance organique en 2011



# 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)	Activités		Total 2011
	Total 2010	poursuivies 2010	
Chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>	93015	87906	83642
Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>	14832	12676	12538
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	34233	8777	9487
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	61867		56797
Capitalisation boursière, fin décembre	178316		171287
Par action			
Bénéfice de base par action total	CHF 10.16	2.60	2.97

## En millions de USD (sauf pour les données par action)

Chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>	88988	84100	94340
Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>	14190	12127	14142
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	32751	8397	10700
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	65977		60419
Capitalisation boursière, fin décembre	190163		182211
Par action			
Bénéfice de base par action total	USD 9.72	2.49	3.35

## En millions de EUR (sauf pour les données par action)

Chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>	67410	63708	67840
Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>	10749	9187	10170
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	24810	6361	7694
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	49377		46685
Capitalisation boursière, fin décembre	142317		140790
Par action			
Bénéfice de base par action total	EUR 7.36	1.88	2.41

(a) Les comparatifs 2010 ont été ajustés suite aux changements apportés au compte de résultat, tels que décrits dans les Comptes consolidés du Groupe: Note 1 – Principes comptables.

# Aperçu général

Ce chapitre doit être lu conjointement avec les Comptes consolidés 2011.

L'année sous revue s'est déroulée dans un climat d'incertitude et de fragilité économique, particulièrement dans les pays développés. Elle a été marquée par des catastrophes naturelles – du tsunami au Japon aux inondations en Thaïlande et en Indonésie –, des soulèvements – du Printemps arabe à la guerre civile en Côte d'Ivoire – et une volatilité extrême sur les marchés des changes et des matières premières.

Nombre de nos collaborateurs de par le monde, confrontés à des situations qu'ils n'avaient probablement jamais imaginées, ont su rester engagés et concentrés sur leurs objectifs et faire en sorte que nos activités subissent le moins de perturbations possible. Sans leurs efforts, notre performance en 2011, qui fait l'objet de ce chapitre, n'aurait pas été possible.

Comme nous l'avons mentionné dans la lettre à nos actionnaires, nous ne devons pas nous arrêter à ce qui fait la une des journaux, mais nous efforcer d'avoir une vue d'ensemble de la situation. L'environnement actuel offre autant de risques que d'opportunités, qui sont présentes dans toutes nos catégories à l'échelle mondiale.

Nous devons relever les défis et saisir les opportunités, et agir pour ce faire d'une façon harmonisée au niveau du Groupe. C'est la raison pour laquelle

notre feuille de route, décrite précédemment dans le rapport, revêt une telle importance. Elle nous permet d'intervenir de façon décentralisée et donc rapide, réactive et selon une approche entrepreneuriale partout dans le monde, mais aussi de faire preuve de coordination et de cohésion et de partager nos valeurs sur tous nos sites.

Enfin, quels que soient les défis qu'une année nous apporte, nous ne devons pas nous contenter d'obtenir des résultats immédiats, mais nous devons chercher à axer notre gestion et nos investissements sur une croissance rentable et durable sur le long terme.

## Résultats 2011

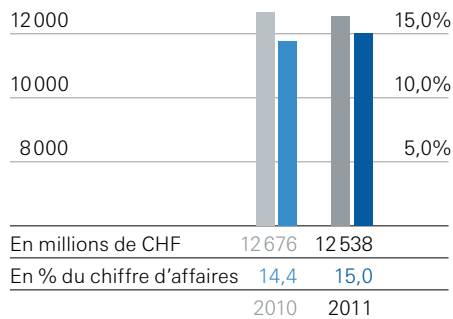
Pour 2011, le groupe Nestlé a publié un chiffre d'affaires de CHF 83,6 milliards et une croissance organique de 7,5%, venant s'ajouter à la bonne croissance des dernières années. La croissance organique se compose de 3,9% de croissance interne réelle et d'une adaptation des prix de 3,6%. L'effet des taux de change a eu un impact négatif de 13,4% et les cessions, nettes des acquisitions, de 4,2%, principalement Alcon. Si l'on exclut l'impact de la cession d'Alcon, le chiffre d'affaires a baissé de 4,8%.

Comme annoncé précédemment, Nestlé a introduit certains changements dans la présentation des revenus et du résultat opérationnel depuis janvier 2011, qui n'ont pas d'impact sur le bénéfice net et le bénéfice par action. Les comparatifs 2010 ont été retraités pour tenir compte de ces changements et offrir une base comparable qui exclut Alcon, à l'exception du bénéfice par action et du cash flow, qui incluent la contribution d'Alcon.

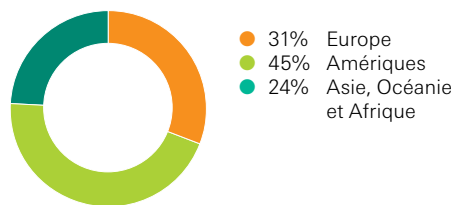


### Résultat opérationnel courant

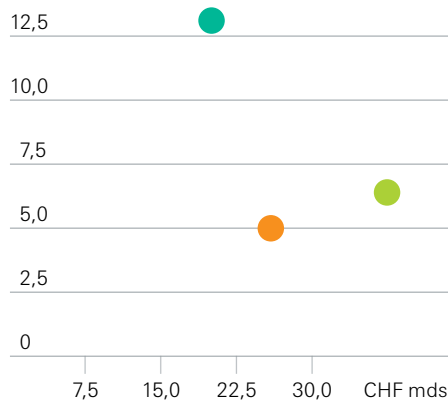
(activités poursuivies)



### Chiffre d'affaires par région géographique en %



### Chiffre d'affaires (CA) et croissance organique (OG) par région géographique (OG %)



En milliards de CHF	CA	OG
● Europe (a)	26,2	5,0%
● Amériques (a)	37,4	6,4%
● Asie, Océanie et Afrique (a)	20,0	13,1%

(a) Chaque région inclut le chiffre d'affaires des Zones, de Nestlé Waters, de Nestlé Nutrition, de Nestlé Professional, de Nestlé Health Science, de Nespresso, des coentreprises des activités Alimentation et Boissons et des activités Pharma gérées sur un plan mondial.

### Marché des affaires

Le groupe Nestlé a poursuivi sa croissance dans toutes les régions du monde, avec une croissance organique de 5,0% en Europe, de 6,4% dans les Amériques et de 13,1% en Asie, Océanie et Afrique. Nos activités ont crû de 13,3% dans les marchés émergents et de 4,3% dans les marchés développés.

La marge opérationnelle courante du Groupe dans son ensemble et dans nombre de nos activités s'est améliorée, au cours d'une année caractérisée par une forte pression des coûts et l'intensification de la concurrence à travers le monde. L'effet de levier de la croissance combiné à Nestlé Continuous Excellence y a contribué de manière significative.

Nous avons continué à construire nos capacités, investissant dans des domaines de future croissance. Nos deux nouveaux partenariats avec Yinlu et Hsu Fu Chi renforceront nos relations avec les consommateurs chinois. Nestlé Health Science et le Nestlé Institute of Health Sciences ont pris un bon départ dans leur première année d'opération. Ces initiatives, de même que d'autres investissements, forment d'importantes plates-formes de croissance pour l'avenir.

### Zone Amériques

Chiffre d'affaires de CHF 26,8 milliards, croissance organique de 6,2%, croissance interne réelle de 1,1%; marge opérationnelle courante de 18,4%, -30 points de base.

La Zone a réalisé de la croissance tant en Amérique du Nord qu'en Amérique latine.

En Amérique du Nord, la majorité de nos activités ont contribué à la performance positive, malgré une baisse de confiance des consommateurs. Les activités de pizzas ont renforcé leur position de leader par rapport à leurs concurrents, avec une bonne performance de *DiGiorno*. Les glaces ont enregistré de la croissance dans les snacks, *Häagen-Dazs* et *Skinny Cow*. L'extension de la marque *Skinny Cow* à la catégorie chocolat a permis de générer de la croissance dans cette



catégorie. Le café soluble a réalisé une bonne croissance avec *Taster's Choice* et *Nescafé Clásico*. *Coffee-mate* a profité du lancement réussi de *Natural Bliss*. Le segment des surgelés est demeuré difficile, mais *Lean Cuisine* a maintenu ses parts de marché. Les produits pour animaux de compagnie ont consolidé leur position de leader du marché avec une forte croissance de *Purina ONE beyond* et *Dog Chow*, et ont gagné des parts de marché dans toutes les catégories et canaux de distribution.

La croissance s'est montée à deux chiffres en Amérique latine où la demande est restée forte. Plusieurs marchés ont enregistré une croissance à deux chiffres, particulièrement le Mexique. Il en a été de même pour de nombreuses catégories, notamment les boissons en poudre avec *Nescau* et *Nestea*, le café soluble avec *Nescafé* et les produits culinaires ambiants. *Maggi* a réalisé une excellente croissance dans les marchés clés, soutenue par le lancement réussi d'innovations, les cubes de bouillon *Maggi Doble Gusto* et le bouillon *Maggi Caldo Casero*. Chez les produits pour animaux de compagnie, *Purina Proplan*, *Dog Chow* et *Cat Chow* ont aussi vu une croissance à deux chiffres.

La marge opérationnelle courante de la Zone a baissé de 30 points de base, la hausse des coûts des matières premières n'ayant pas été entièrement compensée par les gains d'efficacité et l'adaptation des prix.

### Zone Europe

Chiffre d'affaires de CHF 15,2 milliards, croissance organique de 4,0%, croissance interne réelle de 1,8%; marge opérationnelle courante de 15,6%, +230 points de base.

La Zone a enregistré de la croissance en Europe de l'Ouest, centrale et de l'Est.

En Europe de l'Ouest, tous les marchés ont surmonté des conditions économiques difficiles pour réaliser de la croissance interne réelle. Le Portugal, l'Italie, la Grèce et l'Espagne ont atteint ensemble une croissance organique de



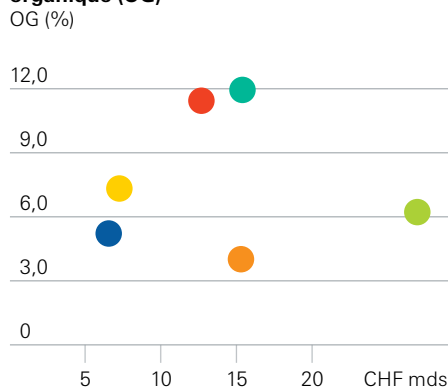
3,7%. La France, les pays du Benelux et la Grande-Bretagne ont connu de bonnes performances. Toutes les catégories clés ont crû, les plus marquantes étant le café soluble, les produits culinaires réfrigérés, les pizzas surgelées et les produits pour animaux de compagnie.

En Europe centrale et de l'Est, de fortes performances ont été enregistrées en Ukraine, en Roumanie et dans la Région de l'Adriatique. Les conditions économiques sont restées exigeantes en Russie et en Pologne.

L'innovation a continué à stimuler notre croissance européenne avec une contribution majeure des marques comme *Nescafé Dolce Gusto*, *Nescafé Sensazione* dans le café soluble et *Herta* dans les produits culinaires réfrigérés. La gamme d'assaisonnement *Juicy* avec sachet de cuisson a été une nouvelle fois un fort contributeur pour *Maggi* dans les produits culinaires. La croissance des Produits à Positionnement Populaire a atteint un niveau plus de deux fois supérieur à celui de l'ensemble de la Zone. Dans les produits pour animaux de compagnie, la performance de *Felix* a été bonne, et le déploiement en Europe centrale et de l'Est a été un succès.

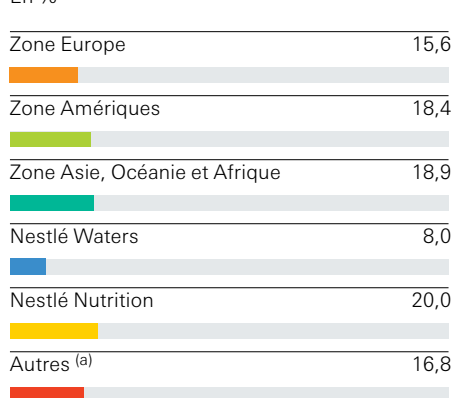
La marge opérationnelle courante de la Zone s'est améliorée de 230 points de base. Les moteurs principaux sont la croissance en Europe de l'Ouest, les adaptations de prix, les gains d'efficacité, de même que les bénéfices des restructurations passées, dont les changements apportés aux plans de retraite.

#### Secteurs opérationnels: Chiffre d'affaires (CA) et croissance organique (OG)



En milliards de CHF	CA	OG
Zone Europe	15,2	4,0%
Zone Amériques	26,8	6,2%
Zone Asie, Océanie et Afrique	15,3	11,9%
Nestlé Waters	6,5	5,2%
Nestlé Nutrition	7,2	7,3%
Autres (a)	12,6	11,4%

#### Secteurs opérationnels: marge opérationnelle courante



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

#### Zone Asie, Océanie et Afrique

Chiffre d'affaires de CHF 15,3 milliards, croissance organique de 11,9%, croissance interne réelle de 7,9%; marge opérationnelle courante de 18,9%, +90 points de base.

La Zone a réalisé de la croissance aussi bien dans les marchés émergents que développés.

Nestlé est profondément ancrée dans la région, comme le démontrent quatre anniversaires marquant le centenaire de notre présence: en Turquie en 2009, aux Philippines en 2011, en Malaisie et en Inde en 2012.

Les marchés émergents ont produit une croissance à deux chiffres. Les plus marquants sont la Chine, l'Inde, le Pakistan, l'Afrique du Nord, l'Afrique centrale et de l'Ouest, malgré la situation politique en Côte d'Ivoire, et l'Egypte, en dépit des troubles qui ont agité le pays une grande partie de l'année. Dans cet environnement incertain, la Zone est restée concentrée sur l'expansion des réseaux de distribution, dans le but de servir un million supplémentaire de petits magasins entre 2010 et 2012. Nous avons investi dans l'extension de lignes de production et la construction de nouvelles usines dans toute la Zone. Nous avons aussi établi des partenariats prometteurs en Chine avec Yinlu et Hsu Fu Chi.

De nombreuses initiatives impliquant des Produits à Positionnement Populaire ont été couronnées de succès, lesquels ont été les moteurs clés de croissance de la Zone. Par exemple, les bouillons *Maggi* en Afrique et *Nido Essentia* en Egypte. Les innovations ont aussi joué un rôle significatif avec le succès de nouveautés comme *Nescafé Milky* en Chine, *Nescafé 3:1* en Thaïlande, *Nido Fortified* dans plusieurs pays africains et le déploiement en cours de la glace «pelable». La gamme du monde des saveurs et nouilles *Maggi* a été étendue à de nouveaux marchés dans la Zone.

La performance des marchés développés a été aidée par une année solide pour le Japon, nos collaborateurs réagissant rapidement et de manière créative dans un marché sérieusement

touché par des catastrophes naturelles. La performance de *Nescafé Dolce Gusto* et *Barista* a été bonne sur le marché des systèmes à café, de même que dans le segment haut de gamme avec *Nescafé Koumibaisen*. *KitKat Black* a aussi continué d'y enregistrer de solides ventes.

La marge opérationnelle courante de la Zone a augmenté de 90 points de base, grâce à nos efforts d'innovation et de rénovation dans tous les domaines, et des initiatives dans la distribution, la fabrication et les achats, soutenues par Nestlé Continuous Excellence.

### Nestlé Waters

Chiffre d'affaires de CHF 6,5 milliards, croissance organique de 5,2%, croissance interne réelle de 3,4%; marge opérationnelle courante de 8,0%, +90 points de base.

Nestlé Waters a enregistré de la croissance dans les trois zones.

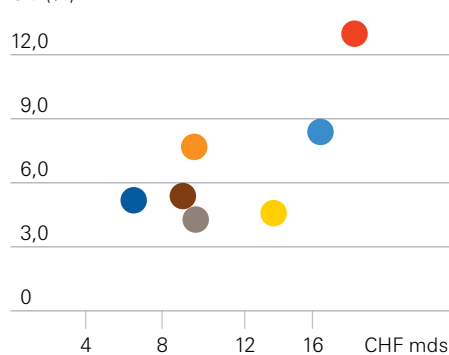
L'Amérique du Nord a crû dans le circuit des commerces de détail et dans le marché des fontaines à eau livrées à domicile et au bureau. *Nestlé Pure Life* et les marques internationales *S. Pellegrino*, *Perrier* et *Acqua Panna* ont réalisé de bonnes performances, compensant l'environnement concurrentiel rude qu'ont connu les marques régionales.

Les activités européennes ont gagné des parts de marché, avec de solides performances dans la majorité des marchés, notamment la France, l'Italie, l'Allemagne et la Grande-Bretagne.

Notre croissance à deux chiffres s'est poursuivie et notre présence s'est consolidée dans les marchés émergents, où notre chiffre d'affaires a dépassé CHF 1 milliard.

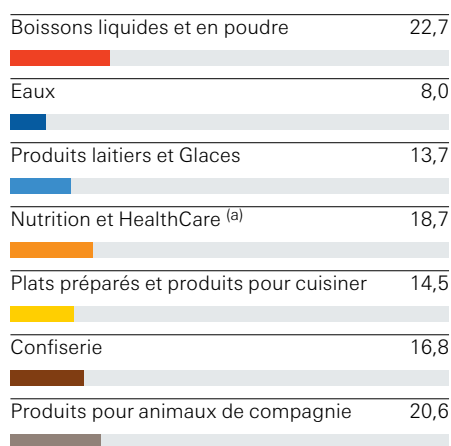
*Nestlé Pure Life* a continué d'enregistrer une croissance à deux chiffres au niveau mondial. Une croissance élevée à un chiffre a été réalisée par les marques internationales, contribuant toutes fortement au niveau global. *Vittel* et *Hépar* ont accompli de bonnes performances en Europe, tandis que *Ice Mountain* et *Ozarka* ont été les marques régionales les plus performantes aux Etats-Unis.

### Produits: Chiffre d'affaires et croissance organique (OG) OG (%)



En milliards de CHF	CA	OG
Boissons liquides et en poudre	18,2	13,0%
Eaux	6,5	5,2%
Produits laitiers et Glaces	16,4	8,4%
Nutrition et HealthCare (a)	9,7	7,7%
Plats préparés et produits pour cuisiner	13,9	4,6%
Confiserie	9,1	5,4%
Produits pour animaux de compagnie	9,8	4,3%

### Produits: marge opérationnelle courante En %



(a) Comprend les produits pharmaceutiques précédemment présentés séparément.

La marge opérationnelle courante de Nestlé Waters a augmenté de 90 points de base, grâce à une gestion des coûts rigoureuse, spécialement en Europe, à des adaptations de prix et à une croissance forte en Europe et dans les marchés émergents.

### Nestlé Nutrition

Chiffre d'affaires de CHF 7,2 milliards, croissance organique de 7,3%, croissance interne réelle de 4,5%; marge opérationnelle courante de 20,0%, -30 points de base.

La Nutrition Infantile, représentant environ 90% des ventes de la division, a bénéficié d'une bonne croissance, surmontant des conditions de marché relativement faibles dans les marchés développés. C'est le résultat d'un pipeline d'innovations bien fourni, de gains de parts de marché à large échelle, et d'une croissance à deux chiffres dans les marchés émergents à la fois pour les formules infantiles et pour les céréales infantiles. Le lancement de la solution *BabyNes* en Suisse, une innovation révolutionnaire prometteuse, a été bien reçu au cours de ses premiers mois de commercialisation.

La gestion du poids en Amérique du Nord a souffert de la faiblesse des dépenses de consommation et de l'intensification de la concurrence. Des mesures ont été prises pour améliorer la situation. Les activités internationales *Jenny Craig* se portent bien avec une bonne croissance en Océanie et une dynamique prometteuse en Europe. La nutrition de performance a connu une forte croissance en Europe et en Océanie.

La marge opérationnelle courante de Nestlé Nutrition a baissé de 30 points de base, affectée par la pression des coûts des matières premières et l'environnement commercial exigeant dans le segment de la gestion du poids aux Etats-Unis.





### Autres

Chiffre d'affaires de CHF 12,6 milliards, croissance organique de 11,4%, croissance interne réelle de 8,3%; marge opérationnelle courante inchangée de 16,8%.

Nestlé Professional a réalisé une bonne croissance aussi bien dans les marchés développés qu'émergents, particulièrement en Chine, en Inde et au Brésil, autant dans les boissons que dans l'alimentation. Nous avons poursuivi le déploiement dans toutes les régions de nos solutions de boissons innovantes haut et très haut de gamme *Nescafé Alegria*, *Nescafé Milano* et *Viaggi*. Les activités établies *Nescafé* et de blanchisseurs ont réalisé encore une fois de bonnes performances. Les activités d'alimentation ont bénéficié d'innovations telles que les bouillons

*Maggi* Premium et les flocons naturels *Chef* pour sauces, avec un accent permanent sur l'élargissement de notre offre de solutions et de services sur mesure et sur notre proximité avec les clients.

Nespresso a connu une nouvelle fois une année solide, sa croissance dépassant 20% sur la base d'un chiffre d'affaires bien supérieur à CHF 3 milliards. La forte consommation continue dans les principaux marchés de Nespresso, de même que l'expansion géographique et la capacité constante d'innover dans les produits et les systèmes a garanti une solide performance face au renforcement de la concurrence. Le service unique offert par Nespresso, qui inclut les boutiques, le commerce électronique et les centres d'appel téléphoniques, contribue à établir une relation étroite avec nos consommateurs, ce qui renforce encore davantage nos perspectives de croissance future.

Nestlé Health Science, dans sa première année d'opération, a construit ses capacités en réalisant trois investissements importants. Simultanément, sa croissance a été forte, à laquelle ont contribué des produits innovants tels que *Resource ThickenUp Clear*, la gamme *Peptamen* et la relance de *Boost*, dont la croissance s'est approchée de 20% aux Etats-Unis. Ses domaines d'activités principaux, des solutions nutritionnelles liées au vieillissement, aux soins intensifs et en chirurgie ainsi qu'à la pédiatrie, ont tous connu une bonne croissance, à deux chiffres pour la plupart. Les acquisitions en 2011 ont été intégrées et sont conformes aux attentes. *Prometheus* a atteint une croissance du chiffre d'affaires à deux chiffres. *VitaFlo*, acquise en 2010, a publié une croissance à deux chiffres, soutenue par des innovations destinées aux patients souffrant de troubles métaboliques.

Les coentreprises sont également incluses dans les activités "Autres", mais elles sont abordées séparément ci-après.

La marge opérationnelle courante des activités "Autres" est restée inchangée à 16,8%, produisant un

tableau contrasté par constituant. Nespresso, Nestlé Health Science et les coentreprises des activités Alimentation et Boissons ont réalisé de bonnes performances, tandis que Nestlé Professional a été affectée par les coûts des matières premières, malgré un programme d'économies rigoureux.

### Coentreprises

Nestlé a fondé un certain nombre de coentreprises au fil des années, dans le secteur de l'Alimentation et des Boissons, mais aussi dans le domaine pharmaceutique avec L'Oréal.

Les coentreprises des activités Alimentation et Boissons ont été formées avec General Mills (Cereal Partners Worldwide), The Coca-Cola Company (Beverage Partners Worldwide), et Fonterra (Dairy Partners of America).

Cereal Partners Worldwide a réalisé une belle performance en 2011, notamment en Asie et en Amérique latine, où elle a enregistré une croissance à deux chiffres. Pour soutenir cette croissance, une nouvelle fabrique, dont la production est destinée aussi bien au marché national qu'à l'export, a été ouverte en Turquie; des extensions sont également en cours au Brésil, en Malaisie et en Afrique du Sud. Parmi les principales innovations de 2011, citons le lancement des céréales fourrées *Nesquik Cœur lacté* et *Chocapic Cœur fondant* en Amérique latine et en Europe. Des efforts majeurs ont été entrepris récemment pour renforcer la crédibilité de la gamme en matière de santé: toutes les marques mondiales – *Fitness*, *Cheerios*, *Chocapic* et *Nesquik* – contiennent désormais au moins 8 grammes de céréales complètes par portion; depuis 2003, leur teneur en sel a été réduite d'environ 900 tonnes, et leur quantité de sucre d'environ 9000 tonnes.

Spécialisée dans le thé prêt à boire, Beverage Partners Worldwide a affiché un taux de progression à un chiffre en 2011, avec une solide croissance à deux chiffres dans de nombreux marchés émergents. La croissance a été soutenue par de nouvelles formulations de produits (faiblement caloriques ou



sans calories), surtout pour la marque *Nestea*, et par plus de 50 lancements dans quelque 70 marchés. En janvier 2012, Nestlé et son partenaire The Coca-Cola Company ont annoncé que leur coentreprise allait être restructurée pour se concentrer davantage sur les marchés européen et canadien.

Dairy Partners of America a été fondée en 2003 pour permettre à Fonterra et Nestlé de bénéficier d'un approvisionnement de lait durable et compétitif et d'unir leurs forces afin d'exploiter leurs activités respectives en Amérique latine. Cette coentreprise a réalisé une croissance à deux chiffres en 2011.

Galderma est l'un des leaders du marché mondial de la dermatologie, dans lequel la demande est restée vigoureuse en 2011: la Russie et le Brésil ont été les principaux marchés porteurs, tandis que des taux de croissance à deux chiffres ont été enregistrés en Asie-Pacifique et aux

Amériques. Grâce à l'innovation (son principal moteur de croissance) et à l'acquisition de Q-Med, un leader suédois dans la fabrication de dispositifs médicaux, Galderma a pu renforcer ses trois activités principales: médicaments soumis à ordonnance, médicaments en vente libre et solutions correctrices et esthétiques.

Les Laboratoires innéov développent des compléments nutritionnels pour la beauté de la peau et des cheveux. La société a enregistré une croissance solide au Brésil, son marché principal, grâce aux médicaments dermatologiques sur ordonnance et à une stratégie faisant appel à des visiteurs médicaux. En 2011, les Laboratoires innéov se sont implantés en Chine, ce qui représente une opportunité de taille, l'Asie étant le principal marché des compléments nutritionnels.

## Bénéfice net et bénéfice par action

Le bénéfice net et le taux d'imposition réel du Groupe de 2011 ne sont pas comparables à ceux de l'année précédente, en raison du bénéfice réalisé par le Groupe sur la cession d'Alcon en 2010. Le bénéfice net sur la base des activités poursuivies s'est élevé à CHF 9,5 milliards, en hausse de 8,1%. Le taux d'imposition récurrent s'est établi à 27,1%, contre 25,6% en 2010. La quote-part dans les résultats des sociétés associées s'est élevée à CHF 0,9 milliard, alors qu'elle était de CHF 1,0 milliard en 2010.

Le bénéfice récurrent par action a augmenté de 7,8% à taux de change constants. Le bénéfice par action publié, qui ne peut pas être comparé en raison de la cession d'Alcon, s'est établi à CHF 2.97.

## Cash flow

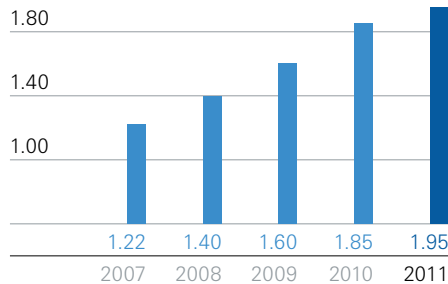
Le cash flow d'exploitation s'est élevé à CHF 9,8 milliards. Si l'on exclut les flux liés à Alcon en 2010 et l'impact des effets de change en 2011, il aurait atteint un niveau similaire à celui de 2010, qui était de CHF 13,6 milliards.

## Position financière

La dette financière nette du Groupe a augmenté de CHF 3,9 milliards à CHF 14,3 milliards suite à l'achèvement de notre programme de rachat d'actions, dont CHF 4,8 milliards en 2011, CHF 5,9 milliards étant consacrés au paiement du dividende, CHF 4,8 milliards aux investissements en immobilisations corporelles et CHF 3,7 milliards aux acquisitions, nettes de cessions.

## Dividende par action

En CHF



## Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi du Groupe a été de 14,1% goodwill inclus, et de 30,3% hors goodwill.

## Dividende

Le Conseil d'administration propose un dividende de CHF 1.95 par action, contre CHF 1.85 en 2010.

## Perspectives

Au vu des incertitudes et de la volatilité économique continue, nous ne prévoyons pas que 2012 soit une année plus facile que les années précédentes. Cependant, nous continuons d'investir dans l'avenir et de renforcer nos capacités à travers le monde. Notre innovation crée des opportunités dans toutes les catégories, attirant de nouveaux consommateurs vers nos marques dans les marchés émergents et consolidant la relation de nos consommateurs avec nos marques dans les marchés développés. Nos collaborateurs sont alignés sur notre feuille de route stratégique, plus actuelle que jamais, afin de soutenir une augmentation durable de la performance. C'est pourquoi nous sommes bien placés en 2012 pour réaliser le modèle Nestlé, soit une croissance organique entre 5% et 6%, ainsi qu'une amélioration de la marge opérationnelle courante et du bénéfice récurrent par action à taux de change constants.



## Evolution du cours de l'action nominative Nestlé en 2011



## 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 macroéconomique (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. Le Groupe 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 83 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 fiscaux et 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: activités poursuivies

En millions de CHF	2010 <sup>(a)</sup>	2011		RIG (%)	OG (%)
<b>Zone Europe</b>					
Europe de l'Ouest	13 283	12 397		81,3%	
Europe centrale et de l'Est	3 134	2 846		18,7%	
Boissons liquides et en poudre	3 988	3 878		25,5%	
Produits laitiers et Glaces	1 830	1 651		10,8%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	4 354	4 069		26,7%	
Confiserie	3 406	3 016		19,8%	
Produits pour animaux de compagnie	2 839	2 629		17,2%	
Total chiffre d'affaires	16 417	15 243		100,0%	1,8 4,0
Résultat opérationnel courant	2 179	2 372		15,6%	
Investissements en immobilisations corporelles	906	871		5,7%	

## Zone Amériques

Etats-Unis et Canada	17 347	15 560		58,2%	
Amérique latine et Caraïbes	11 386	11 196		41,8%	
Boissons liquides et en poudre	3 380	3 309		12,4%	
Produits laitiers et Glaces	8 533	7 828		29,3%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	5 549	5 172		19,3%	
Confiserie	4 189	3 994		14,9%	
Produits pour animaux de compagnie	7 082	6 453		24,1%	
Total chiffre d'affaires	28 733	26 756		100,0%	1,1 6,2
Résultat opérationnel courant	5 364	4 922		18,4%	
Investissements en immobilisations corporelles	1 127	1 102		4,1%	

(a) Les comparatifs 2010 ont été ajustés suite aux changements apportés au compte de résultat, tels que décrits dans les Comptes consolidés du Groupe: Note 1 – Principes comptables. De plus, le périmètre des secteurs opérationnels a été revu afin d'être aligné avec les changements de responsabilités en termes de gestion interne dès le 1<sup>er</sup> janvier 2011. HealthCare Nutrition a été reclassée sous «Autres» car maintenant gérée comme faisant partie de Nestlé Health Science. Suite à la cession d'Alcon, Pharma a été reclassée sous «Autres» car maintenant gérée ensemble avec les coentreprises des activités Alimentation et Boissons.

(b) Principalement Nespresso, Nestlé Professional, Nestlé Health Science, coentreprises des activités Alimentation et Boissons et des activités Pharma gérées sur un plan mondial.

En millions de CHF	2010 <sup>(a)</sup>	2011		RIG (%)	OG (%)
--------------------	---------------------	------	--	---------	--------

### Zone Asie, Océanie et Afrique

Océanie et Japon	3 630	3 465		22,7%		
Autres marchés asiatiques	6 984	7 150		46,7%		
Afrique et Moyen-Orient	4 756	4 676		30,6%		
Boissons liquides et en poudre	5 399	5 371		35,1%		
Produits laitiers et Glaces	4 992	5 097		33,3%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	2 513	2 448		16,0%		
Confiserie	1 745	1 693		11,1%		
Produits pour animaux de compagnie	721	682		4,5%		
Total chiffre d'affaires	15 370	15 291		100,0%	7,9	11,9
Résultat opérationnel courant	2 762	2 892		18,9%		
Investissements en immobilisations corporelles	840	1 142		7,5%		

### Nestlé Waters

Europe	2 651	2 438		37,4%		
Etats-Unis et Canada	3 674	3 239		49,7%		
Autres régions	884	843		12,9%		
Total chiffre d'affaires	7 209	6 520		100,0%	3,4	5,2
Résultat opérationnel courant	512	520		8,0%		
Investissements en immobilisations corporelles	413	407		6,2%		





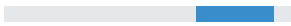
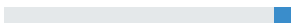


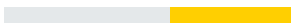

### Nestlé Nutrition

Europe	1 657	1 525		21,1%		
Amériques	4 010	3 577		49,4%		
Asie, Océanie et Afrique	2 033	2 131		29,5%		
Total chiffre d'affaires	7 700	7 233		100,0%	4,5	7,3
Résultat opérationnel courant	1 562	1 443		20,0%		
Investissements en immobilisations corporelles	378	477		6,6%		

### Autres<sup>(b)</sup>

Total chiffre d'affaires	12 477	12 599		100,0%	8,3	11,4
Résultat opérationnel courant	2 102	2 119		16,8%		
Investissements en immobilisations corporelles	509	537		4,3%		

# Des positions de leader dans les catégories dynamiques

En millions de CHF	2010 <sup>(a)</sup>	2011		RIG (%)	OG (%)
<b>Boissons liquides et en poudre</b>					
Café soluble	9301	9217		50,6%	
Autres	8813	8987		49,4%	
Total chiffre d'affaires	18114	18204		100,0%	7,4 13,0
Résultat opérationnel courant	4150	4129		22,7%	
<b>Eaux</b>					
Total chiffre d'affaires	7215	6526		100,0%	3,4 5,2
Résultat opérationnel courant	513	520		8,0%	
<b>Produits laitiers et Glaces</b>					
Produits laitiers	11146	10974		66,9%	
Glaces	5010	4456		27,2%	
Autres	1046	976		5,9%	
Total chiffre d'affaires	17202	16406		100,0%	3,1 8,4
Résultat opérationnel courant	2409	2251		13,7%	
<b>Nutrition et HealthCare<sup>(b)</sup></b>					
Total chiffre d'affaires	10098	9744		100,0%	5,4 7,7
Résultat opérationnel courant	1906	1820		18,7%	
<b>Plats préparés et produits pour cuisiner</b>					
Surgelés et réfrigérés	8695	8046		57,7%	
Culinaires et autres	6204	5887		42,3%	
Total chiffre d'affaires	14899	13933		100,0%	1,9 4,6
Résultat opérationnel courant	1884	2016		14,5%	


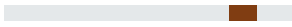


(a) Les comparatifs 2010 ont été ajustés suite aux changements apportés au compte de résultat, tels que décrits dans les Comptes consolidés du Groupe: Note 1 – Principes comptables.

(b) Comprend les produits pharmaceutiques précédemment présentés séparément.



En millions de CHF	2010 <sup>(a)</sup>	2011		RIG (%)	OG (%)
--------------------	---------------------	------	--	---------	--------

### Confiserie

Chocolat	7 642	7 102		78,3%	
Sucrieries	938	866		9,6%	
Biscuits	1 155	1 097		12,1%	
Total chiffre d'affaires	9 735	9 065		100,0%	3,1 5,4
Résultat opérationnel courant	1 443	1 524		16,8%	

### Produits pour animaux de compagnie

Total chiffre d'affaires	10 643	9 764		100,0%	2,1 4,3
Résultat opérationnel courant	2 176	2 008		20,6%	

### Sociétés associées

Quote-part de Nestlé dans les résultats	1 010	866			
---	-------	-----	--	--	--

# Données géographiques: collaborateurs, fabriques et chiffre d'affaires

## Collaborateurs par répartition géographique

	2010	2011
Europe <sup>(a)</sup>	32,4%	28,9%
Amériques	40,3%	33,7%
Asie, Océanie et Afrique	27,3%	37,4%
Total	100,0%	100,0%

## Collaborateurs par activité

En milliers

	2010	2011
Fabriques	148	171
Administration et ventes	133	157
Total	281	328

## Fabriques par répartition géographique

Nestlé compte 461 fabriques, contre 443 en 2010, dans 83 pays du monde entier. En 2011, 23 fabriques ont été acquises ou ouvertes et 5 fermées ou vendues.

	2010	2011
Europe	150	152
Amériques	168	171
Asie, Océanie et Afrique	125	138
Total	443	461

## Chiffre d'affaires par région géographique: activités poursuivies

En millions de CHF

	2010 <sup>(b)</sup>	2011
Europe	27 745	26 204
Amériques	40 324	37 439
Asie, Océanie et Afrique	19 837	19 999
Total	87 906	83 642

## Chiffre d'affaires

En millions de CHF	Variation 2011/2010 <sup>(b)</sup>		2011
	en CHF	en monnaie locale	
Par marchés principaux			
Etats-Unis	-10,8	+5,2	21 474
France	-5,2	+6,1	5 646
Brésil	-3,3	+8,0	5 418
Allemagne	-5,8	+5,4	3 444
Mexique	-1,5	+14,0	2 962
Royaume-Uni	-7,6	+4,4	2 678
Région Chine	+15,5	+28,6	2 509
Italie	-5,2	+6,1	2 273
Australie	+1,5	+6,4	2 101
Canada	-5,7	+7,2	2 017
Philippines	-3,2	+9,3	1 851
Suisse	+2,8	+2,8	1 799
Espagne	-7,9	+3,1	1 789
Japon	-2,2	+3,6	1 725
Russie	-9,2	+3,0	1 704
Autres marchés	-18,6	<sup>(c)</sup>	24 252

## Par continent

Europe	-5,6	<sup>(c)</sup> 26 204
Etats-Unis et Canada	-10,4	<sup>(c)</sup> 23 491
Asie	+1,2	<sup>(c)</sup> 14 609
Amérique latine et Caraïbes	-1,1	<sup>(c)</sup> 13 948
Afrique	-2,1	<sup>(c)</sup> 2 903
Océanie	+2,0	<sup>(c)</sup> 2 487
Total	-4,9	<sup>(c)</sup> 83 642

(a) 9699 collaborateurs en Suisse en 2011.

(b) Les comparatifs 2010 ont été ajustés suite aux changements apportés au compte de résultat, tels que décrits dans les Comptes consolidés du Groupe: Note 1 – Principes comptables.

(c) Non applicable.



# Information aux actionnaires

## Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2011, 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](mailto: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](mailto: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](http://www.nestle.com)

## Dates importantes

19 avril 2012  
145<sup>e</sup> Assemblée générale ordinaire, «Beaulieu Lausanne» à Lausanne (Suisse)

20 avril 2012  
Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2012

20 avril 2012  
Dernier jour de négoce avec droit au dividende

23 avril 2012  
Date de négoce ex-dividende

26 avril 2012  
Paiement du dividende

9 août 2012  
Publication du rapport semestriel janvier-juin 2012

18 octobre 2012  
Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois 2012

14 février 2013  
Résultats annuels 2012

11 avril 2013  
146<sup>e</sup> Assemblée générale ordinaire, «Beaulieu Lausanne» à Lausanne (Suisse)

© 2012, 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 messi&schmidt, Lausanne

**Photographie**

Nana Kofi Acquah, Markus Bühler-Rasom,  
Lionel Deriaz, Sam Faulkner, Stan Honda AFP/  
Getty Images, Harmen Hoogland,  
Achim Lippoth, David Magnusson/Panos  
Pictures, Philippe Prêtre, Hans Schürmann,  
Thomas Schuppisser, Daryl Visscher,  
Cédric Widmer

**Production**

Altavia Swiss

**Papier**

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