



Nestlé

Good food, Good life

Rapports financiers 2025

**Comptes consolidés
du Groupe Nestlé 2025**

**159^{es} Comptes annuels
de Nestlé S.A.**

Comptes consolidés du groupe Nestlé 2025

<p>79 Principaux cours de conversion</p> <p>80 Compte de résultat consolidé de l'exercice 2025</p> <p>81 Etat du résultat global consolidé de l'exercice 2025</p> <p>82 Bilan consolidé au 31 décembre 2025</p> <p>84 Tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2025</p> <p>85 Etat des mouvements des capitaux propres consolidés de l'exercice 2025</p> <p>86 Notes</p> <p>86 1. Principes comptables</p> <p>90 2. Périmètre de consolidation, acquisitions d'activités et acquisitions d'intérêts ne donnant pas le contrôle</p> <p>93 3. Analyses sectorielles</p> <p>103 4. Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s et autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s</p> <p>104 5. Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s</p> <p>105 6. Stocks</p> <p>109 7. Clients et autres débiteurs/créanciers</p> <p>114 8. Immobilisations corporelles</p> <p>121 9. Goodwill et immobilisations incorporelles</p> <p>132 10. Engagements envers le personnel</p> <p>135 11. Provisions, actifs et passifs éventuels</p> <p>151 12. Instruments financiers</p> <p>155 13. Impôts</p> <p>158 14. Entreprises associées et coentreprises</p> <p>161 15. Bénéfice par action</p> <p>167 16. Tableau des flux de trésorerie</p> <p>168 17. Capitaux propres</p> <p>169 18. Transactions avec des entreprises ou des personnes apparentées</p> <p>168 19. Garanties</p> <p>169 20. Effets de l'hyperinflation</p> <p> 21. Evénements postérieurs à la clôture</p>	<p>171 Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et entreprises associées</p> <p>187 Rapport de l'organe de révision</p> <p>198 Renseignements financiers sur 5 ans</p>
---	---

Principaux cours de conversion

CHF pour

		2025	2024	2025	2024
		Cours de fin d'année		Cours moyens annuels	
1 Dollar US	USD	0.793	0.904	0.831	0.880
1 Euro	EUR	0.931	0.941	0.937	0.952
100 Yuan Renminbi chinois	CNY	11.344	12.380	11.562	12.234
100 Reais brésiliens	BRL	14.415	14.594	14.869	16.351
100 Pesos mexicains	MXN	4.407	4.370	4.324	4.804
1 Livre sterling	GBP	1.068	1.135	1.094	1.125
100 Pesos philippins	PHP	1.346	1.563	1.446	1.537
100 Roupies indiennes	INR	0.882	1.055	0.955	1.052

Compte de résultat consolidé de l'exercice 2025

En millions de CHF

	Notes	2025	2024
Chiffre d'affaires	3	89 490	91 354
Autres produits		395	366
Coût des produits vendus		(48 694)	(48 670)
Frais de distribution		(7 306)	(7 567)
Frais de commercialisation et d'administration		(17 883)	(18 112)
Frais de recherche et développement		(1 613)	(1 667)
Autres revenus opérationnels courants	4	135	124
Autres charges opérationnelles courantes	4	(1 849)	(1 195)
Résultat opérationnel courant	3	12 675	14 633
Autres revenus opérationnels	4	253	474
Autres charges opérationnelles	4	(651)	(383)
Résultat opérationnel		12 277	14 724
Produits financiers	5	300	358
Charges financières	5	(1 826)	(1 843)
Bénéfice avant impôts, entreprises associées et coentreprises		10 751	13 239
Impôts	13	(2 640)	(3 314)
Revenus provenant des entreprises associées et des coentreprises	14	1 143	1 249
Bénéfice de l'exercice		9 254	11 174
attribuable aux intérêts ne donnant pas le contrôle		221	290
attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)		9 033	10 884
En % du chiffre d'affaires			
Résultat opérationnel courant		14,2%	16,0%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)		10,1%	11,9%
Bénéfice par action (en CHF)			
Résultat de base par action	15	3.51	4.19
Résultat dilué par action	15	3.51	4.19

Etat du résultat global consolidé de l'exercice 2025

En millions de CHF

	Notes	2025	2024
Bénéfice de l'exercice comptabilisé au compte de résultat		9 254	11 174
Ecart de conversion, nets d'impôts	17	(3 198)	798
Variations de réserves de couverture de flux de trésorerie et des réserves de coûts de couverture, nettes d'impôts		(540)	895
Part des autres éléments du résultat global des entreprises associées et des coentreprises	14/17	(264)	14
Eléments qui sont ou peuvent être reclassés ultérieurement au compte de résultat		(4 002)	1 707
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies, nettes d'impôts	10/17	(178)	318
Ajustements à la juste valeur des instruments de capitaux propres, nets d'impôts	17	112	33
Part des autres éléments du résultat global des entreprises associées et des coentreprises	14/17	114	225
Eléments qui ne seront jamais reclassés au compte de résultat		48	576
Autres éléments du résultat global de l'exercice	17	(3 954)	2 283
Résultat global de l'exercice		5 300	13 457
attribuable aux intérêts ne donnant pas le contrôle		179	307
attribuable aux actionnaires de la société mère		5 121	13 150

Bilan consolidé au 31 décembre 2025

avant répartition du bénéfice

En millions de CHF	Notes	2025	2024
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12/16	4 579	5 556
Placements à court terme	12	1 651	2 315
Stocks	6	12 813	13 260
Clients et autres débiteurs	7/12	10 561	11 251
Acomptes payés		479	543
Dérivés actifs	12	295	792
Actifs d'impôt exigible		1 383	1 334
Actifs destinés à être cédés		208	137
Total des actifs courants		31 969	35 188
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	8	32 549	33 706
Goodwill	9	27 636	30 595
Immobilisations incorporelles	9	16 673	19 245
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	14	12 096	14 326
Immobilisations financières	12	3 641	3 650
Dérivés actifs	12	229	84
Préfinancement des régimes de prévoyance et droits à remboursement	10	1 412	1 475
Impôts différés actifs	13	946	995
Total des actifs non courants		95 182	104 076
Total de l'actif		127 151	139 264

En millions de CHF			
	Notes	2025	2024
Passif et capitaux propres			
Passif courant			
Dettes financières	12	11 606	11 863
Dérivés passifs	12	202	408
Fournisseurs et autres créanciers	7/12	20 023	21 807
Charges à payer		5 575	5 466
Provisions	11	850	865
Dettes fiscales exigibles		2 338	2 435
Passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés		100	19
Total du passif courant		40 694	42 863
Passif non courant			
Dettes financières	12	46 246	51 697
Dérivés passifs	12	144	307
Engagements envers le personnel	10	2 299	2 629
Provisions	11	980	1 086
Impôts différés passifs	13	3 554	3 767
Autres créanciers	12	176	222
Total du passif non courant		53 399	59 708
Total du passif		94 093	102 571
Capitaux propres	17		
Capital-actions		258	262
Actions propres		(388)	(4 283)
Ecart de conversion		(29 944)	(26 788)
Autres réserves		(667)	363
Bénéfices accumulés		63 551	66 363
Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		32 810	35 917
Participations ne donnant pas le contrôle		248	776
Total des capitaux propres		33 058	36 693
Total du passif et des capitaux propres		127 151	139 264

Tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2025

En millions de CHF			
	Notes	2025	2024
Activités d'exploitation			
Résultat opérationnel	16	12 277	14 724
Amortissements	16	3 633	3 582
Pertes de valeur	16	923	580
Résultat net sur cessions d'activités	4	237	62
Autres charges et produits non monétaires	16	110	(229)
Cash flow avant variations des actifs et passifs d'exploitation		17 180	18 719
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	16	488	1 208
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	16	(807)	(334)
Trésorerie générée par les activités d'exploitation		16 861	19 593
Activités de financement			
Intérêts payés		(1 618)	(1 539)
Intérêts et dividendes encaissés		205	273
Impôts payés		(2 298)	(2 411)
Dividendes, autres distributions et intérêts reçus des entreprises associées et des coentreprises	14	2 754	759
Cash flow d'exploitation		15 904	16 675
Activités d'investissement			
Investissements en immobilisations corporelles	8	(4 527)	(5 638)
Investissements en immobilisations incorporelles	9	(384)	(325)
Acquisitions d'activités, nettes de trésorerie acquise	2	(75)	(809)
Cessions d'activités, nettes de trésorerie cédée	2	(81)	(23)
(Investissements)/désinvestissements, nets, dans les sociétés associées et les coentreprises	14	208	(532)
Entrées/(sorties) de fonds liées aux placements des activités de trésorerie		424	(1 251)
Acquisitions (nettes de cessions) de placements à long terme	16	(70)	—
Autres activités d'investissement		138	(46)
Cash flow d'investissement		(4 367)	(8 624)
Activités de financement			
Dividende payé aux actionnaires de la société mère	17	(7 849)	(7 816)
Dividendes payés aux intérêts ne donnant pas le contrôle		(172)	(174)
Acquisitions (nettes des cessions) de participations ne donnant pas le contrôle	2	(1 190)	(27)
Achat d'actions propres ^(a)		(213)	(4 678)
Entrées de fonds liées aux emprunts obligataires et aux autres dettes financières à long terme	12	2 803	7 992
Sorties de fonds liées aux emprunts obligataires, aux obligations locatives et aux autres dettes financières à long terme	12	(4 408)	(5 055)
Entrées/(sorties) de fonds liées aux dettes financières à court terme	12	(1 036)	2 396
Cash flow de financement		(12 065)	(7 362)
Ecarts de conversion		(435)	53
Augmentation/(diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(963)	742
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		5 558	4 816
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		4 595	5 558
Trésorerie et équivalents de trésorerie classifiés en actifs destinés à être cédés		(16)	(2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie selon bilan	16	4 579	5 556

(a) En 2024, correspond principalement au programme de rachat d'actions lancé en 2022, qui s'est achevé en 2024.

Etat des mouvements des capitaux propres consolidés de l'exercice 2025

En millions de CHF

	Capital-actions	Actions propres	Ecart de conversion	Autres réserves	Bénéfices accumulés	Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2024	267	(5 155)	(27 581)	(50)	68 261	35 742	645	36 387
Bénéfice de l'exercice	—	—	—	—	10 884	10 884	290	11 174
Autres éléments du résultat global de l'exercice	—	—	793	894	579	2 266	17	2 283
Total du résultat global de l'exercice	—	—	793	894	11 463	13 150	307	13 457
Dividendes	—	—	—	—	(7 816)	(7 816)	(174)	(7 990)
Mouvement des actions propres	—	(4 544)	—	—	(15)	(4 559)	—	(4 559)
Plans d'intéressement du personnel au capital	—	151	—	—	(19)	132	—	132
Variation des participations ne donnant pas le contrôle ^(a)	—	—	—	—	(181)	(181)	(3)	(184)
Réduction du capital-actions ^(b)	(5)	5 265	—	—	(5 260)	—	—	—
Total des transactions avec les actionnaires	(5)	872	—	—	(13 291)	(12 424)	(177)	(12 601)
Autres mouvements ^(c)	—	—	—	(481)	(70)	(551)	1	(550)
Capitaux propres au 31 décembre 2024	262	(4 283)	(26 788)	363	66 363	35 917	776	36 693
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2025	262	(4 283)	(26 788)	363	66 363	35 917	776	36 693
Bénéfice de l'exercice	—	—	—	—	9 033	9 033	221	9 254
Autres éléments du résultat global de l'exercice	—	—	(3 156)	(805)	49	(3 912)	(42)	(3 954)
Total du résultat global de l'exercice	—	—	(3 156)	(805)	9 082	5 121	179	5 300
Dividendes	—	—	—	—	(7 849)	(7 849)	(172)	(8 021)
Mouvement des actions propres	—	(128)	—	—	(15)	(143)	—	(143)
Plans d'intéressement du personnel au capital	—	113	—	—	30	143	—	143
Variation des participations ne donnant pas le contrôle ^(a)	—	—	—	—	(141)	(141)	(535)	(676)
Réduction du capital-actions ^(b)	(4)	3 910	—	—	(3 906)	—	—	—
Total des transactions avec les actionnaires	(4)	3 895	—	—	(11 881)	(7 990)	(707)	(8 697)
Autres mouvements ^(c)	—	—	—	(225)	(13)	(238)	—	(238)
Capitaux propres au 31 décembre 2025	258	(388)	(29 944)	(667)	63 551	32 810	248	33 058

(a) Les mouvements déclarés dans les bénéfices accumulés incluent les options de vente pour l'acquisition d'intérêts ne donnant pas le contrôle, voir Note 2.3.

(b) Réduction du capital-actions, voir Note 17.1.

(c) Les autres mouvements dans les Autres réserves sont relatifs à des transactions de couverture de flux de trésorerie. Les autres mouvements déclarés dans les bénéfices accumulés sont principalement relatifs à d'autres mouvements dans les capitaux propres des entreprises associées et coentreprises décrits plus en détails en Note 14 dans le tableau des mouvements des valeurs comptables des entreprises associées et coentreprises.

1. Principes comptables

Principes généraux et normes comptables

Les Comptes consolidés sont établis conformément aux normes comptables IFRS publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) ainsi qu'à la loi suisse.

Ils ont été établis selon le principe du coût historique, sauf indication contraire. Toutes les sociétés consolidées, accords conjoints et entreprises associées importantes arrêtent leurs comptes au 31 décembre.

Le Conseil d'administration a donné son approbation à la publication des Comptes consolidés 2025 en date du 18 février 2026, et ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 16 avril 2026.

Principes comptables

Les principes comptables sont inclus dans les notes correspondantes des Comptes consolidés. Ils sont présentés sous forme de texte sur fond gris. Les principes comptables présentés ci-après s'appliquent à l'ensemble des Comptes consolidés.

Principaux jugements comptables, estimations et hypothèses

L'établissement des Comptes consolidés requiert de la Direction du Groupe qu'elle émette des jugements, qu'elle procède à des estimations et qu'elle formule des hypothèses ayant une incidence sur l'application des principes, sur les montants présentés au titre de revenus et de charges, d'actifs et passifs ainsi que sur les informations complémentaires fournies. Les impacts climatiques estimés, les changements de réglementation actuellement stipulés et probables, ainsi que les engagements environnementaux de Nestlé ont été pris en compte. Ces estimations et les hypothèses y relatives sont fondées sur l'expérience passée ainsi que sur divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances. Les estimations et les hypothèses y relatives sont révisées de manière continue. Des informations sur les impacts potentiels des scénarios alternatifs (notamment les politiques alignées sur l'ambition de l'Accord de Paris et les engagements environnementaux de Nestlé) à moyen et long terme, conformes aux recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD) de Nestlé, ont été considérées. La Direction estime que les Comptes consolidés au 31 décembre 2025 reflètent la vision la plus raisonnable de la valeur des actifs et des passifs à cette date. Les impacts pour le Groupe et l'économie globale de la guerre en Ukraine (décrits à la Note 2) ainsi que les escalades potentielles sont hautement incertains et restent difficiles à prédire et quantifier. Les résultats réels et futurs pourraient différer des jugements et estimations pris en compte dans les présents Comptes consolidés.

Les domaines impliquant un plus haut degré de jugement ou d'incertitude sont expliqués plus en détail dans les notes correspondantes, y compris:

- l'évaluation du contrôle (voir Note 2);
- la comptabilisation et l'estimation des produits (voir Note 3);
- la présentation d'éléments supplémentaires et de sous-totaux dans le compte de résultat (voir Note 4);
- l'identification des contrats de location et la détermination de la durée de location (voir Note 8);
- l'identification d'unités génératrices de trésorerie (UGT) et l'estimation de la valeur recouvrable pour des tests de perte de valeur (voir Note 9);
- la détermination des durées d'utilité des immobilisations incorporelles, y compris leur classification en durées d'utilité finies ou indéterminées (voir Note 9);

- la détermination des engagements envers le personnel (voir Note 10);
- la comptabilisation et l'évaluation des provisions (voir Note 11); et
- l'estimation des impôts courants et différés, y compris celle des positions fiscales incertaines (voir Note 13).

Conversion des monnaies étrangères

La monnaie fonctionnelle des sociétés du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel elles opèrent.

Dans les sociétés du Groupe, les transactions en monnaies étrangères sont enregistrées au cours de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et les passifs monétaires en devises étrangères sont convertis au cours de change en vigueur à la fin de l'année. Les différences de change qui résultent des opérations précitées sont inscrites au compte de résultat sauf lorsqu'elles sont différées dans les autres éléments du résultat global en tant que couvertures de flux de trésorerie.

Lors de la consolidation, les actifs et passifs des entités étrangères exprimés dans les monnaies fonctionnelles desdites sociétés sont convertis en francs suisses, la monnaie de référence du Groupe, aux cours de change en vigueur à la fin de l'année. Les postes du compte de résultat sont convertis en francs suisses aux cours de change moyens annuels ou, pour les transactions significatives, au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les différences de change qui surviennent lors de la conversion des actifs nets des entités étrangères, de même que les différences qui surviennent lors de la conversion des résultats de l'exercice des entités étrangères, sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

Lors d'une perte de contrôle ou d'une cession partielle d'une entité étrangère, les différences de change qui étaient imputées aux capitaux propres sont comptabilisées au compte de résultat comme gains ou pertes sur cessions.

Lorsque la monnaie fonctionnelle d'une filiale n'est pas convertible en monnaie étrangère aux fins de la réalisation de l'investissement du Groupe dans ce pays, le Groupe estime le taux de change à appliquer. Pour cela, il peut être nécessaire de se référer aux taux de change disponibles à d'autres fins, ou d'utiliser d'autres techniques d'estimation.

Economies hyperinflationnistes

Plusieurs facteurs sont pris en compte pour évaluer si une économie est hyperinflationniste, notamment l'inflation cumulée sur trois ans et la mesure dans laquelle les comportements de la population et les politiques gouvernementales sont compatibles avec une telle situation.

Les bilans et les résultats nets des filiales actives dans les économies hyperinflationnistes sont retraités pour tenir compte des changements du pouvoir d'achat en monnaies locales en utilisant des indices officiels ayant cours à la date du bilan, et ce, avant leur conversion en francs suisses. Ils sont donc exprimés dans l'unité de mesure ayant cours à la date du bilan. Les économies hyperinflationnistes dans lesquelles le Groupe opère sont répertoriées à la Note 20.

Autres produits

Les autres produits sont constitués principalement des redevances basées sur les ventes et des droits de licence de tiers (y compris ceux provenant des entreprises associées et coentreprises) perçus durant l'exercice.

Charges

Les charges opérationnelles sont présentées dans le compte de résultat en utilisant la méthode des charges par fonction puisqu'il s'agit de la méthode utilisée par la Direction pour analyser la performance. Il s'agit également d'une méthode communément utilisée dans l'industrie des biens de consommation. Ainsi, cela présente une information plus pertinente.

Le coût des produits vendus est déterminé sur la base du coût d'achat ou de production (y compris les coûts des matières premières et des matériaux d'emballage, de la main-d'œuvre directe, de l'énergie, des frais généraux de fabrication et de l'amortissement des actifs des usines, qui sont alloués aux produits au moyen de facteurs de coûts basés sur l'activité), ajusté du mouvement des stocks. Il inclut le coût des redevances dues aux concédants de licence tiers pour l'utilisation de leur propriété intellectuelle, qui sont comptabilisées conformément à l'accord respectif. Le coût des produits vendus inclut également l'amortissement des immobilisations incorporelles liées aux licences acquises pour vendre des produits ou utiliser de la technologie, ainsi que la maintenance et l'amortissement des équipements utilisés dans le processus de vente, tels que les machines à café et les fontaines à eau.

Toutes les autres charges, y compris celles liées à des activités de publicité et de promotion, sont comptabilisées lorsque le Groupe obtient les risques et les avantages inhérents à la propriété des biens ou lorsque les prestations de services sont mises à sa disposition. Les subventions des gouvernements qui ne sont pas liées à des actifs sont créditées au compte de résultat en réduction de la charge y afférente quand elles sont reçues, dès lors qu'il est raisonnablement certain que les conditions de la convention de subvention seront respectées.

Les dépenses de distribution couvrent les coûts de stockage et de transport des produits entre les usines, les entrepôts et les sites des clients. Elles comprennent les coûts des services de transport externalisés, les salaires fixes et variables des chauffeurs, des employés des entrepôts et du personnel du service clientèle, ainsi que l'amortissement et les frais de fonctionnement des entrepôts et des équipements de stockage, de transport et de manutention associés.

Les frais de commercialisation et d'administration incluent les coûts des activités de publicité et de promotion auprès des consommateurs, de merchandising, des équipes de vente, et des fonctions du siège telles que les finances, les ressources humaines, les services juridiques, les services informatiques, la chaîne d'approvisionnement et la direction générale. Ils comprennent principalement les salaires, l'amortissement et la maintenance des biens immobiliers, ainsi que les coûts des services fournis par des tiers.

Des informations supplémentaires sur la recherche et le développement, les autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s et les autres revenus/(charges) opérationnel(le)s sont fournies dans les notes respectives.

Changements dans les normes comptables IFRS

En août 2023, l'IASB a publié «Absence de convertibilité» (modifications d'IAS 21), qui impose aux entités d'estimer le cours de change au comptant à une date d'évaluation lorsqu'une monnaie n'est pas convertible en une autre monnaie. Les modifications d'IAS 21 sont en vigueur pour les périodes de reporting débutant le 1^{er} janvier 2025 ou à une date ultérieure. L'application initiale de cette modification n'a pas eu d'impact significatif sur les Comptes consolidés du Groupe.

Modifications des normes comptables IFRS susceptibles d'affecter le Groupe après le 31 décembre 2025

En avril 2024, l'IASB a publié l'IFRS 18 Présentation et informations à fournir dans les états financiers. Cette norme définit les exigences relatives à la présentation et à la divulgation d'informations dans les états financiers. La norme IFRS 18 est en vigueur pour les périodes de reporting débutant le 1^{er} janvier 2027 ou à une date ultérieure et s'appliquera rétrospectivement. Le Groupe évalue actuellement tous les effets de cette nouvelle norme sur la présentation du compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et les notes des Comptes consolidés. L'application de la norme aura un impact sur le niveau de détail présenté dans le compte de résultat du Groupe ainsi que sur l'agrégation des postes de charges présentés. Des informations supplémentaires seront fournies sur les indicateurs de performance définis par la Direction, telles que le résultat opérationnel courant récurrent, similaires à celles déjà fournies dans le document «Indicateurs alternatifs de performance» publié par Nestlé. Les produits d'intérêts et les revenus de dividendes seront présentés comme faisant partie des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement.

Les modifications suivantes ont été publiées et entreront en vigueur après le 31 décembre 2025: Modifications de la classification et de l'évaluation des instruments financiers – modifications d'IFRS 9 et d'IFRS 7, Améliorations annuelles des normes IFRS – Volume 11, Contrats d'électricité renouvelable – modifications d'IFRS 9 et IFRS 7. Le Groupe évalue actuellement les effets de ces nouvelles modifications. Elles ne devraient pas avoir d'impact significatif sur les Comptes consolidés du Groupe au cours de la période d'adoption initiale, d'après l'analyse effectuée jusqu'à présent.

2. Périmètre de consolidation, acquisitions d'activités et acquisitions d'intérêts ne donnant pas le contrôle

Périmètre de consolidation

Les Comptes consolidés comprennent ceux de Nestlé S.A. ainsi que ceux de ses filiales. Cet ensemble forme le Groupe.

Les sociétés que le Groupe contrôle sont intégralement consolidées à partir de la date d'obtention du contrôle. Le Groupe contrôle une société lorsqu'il est exposé à, ou qu'il a des droits sur, des rendements variables issus de sa participation dans la société et lorsqu'il est en mesure d'influencer ces rendements à travers le pouvoir qu'il exerce sur la société. Bien que le Groupe détienne généralement une majorité des droits de vote dans les entreprises contrôlées, cela s'applique indépendamment du pourcentage de participation dans le capital-actions si le contrôle est obtenu par le biais d'accords avec d'autres actionnaires.

La guerre en Ukraine et les sanctions prises à l'encontre de la Russie, du Bélarus et de certaines régions en Ukraine continuent de restreindre la marge de manœuvre des activités de Nestlé dans la région Russie. Conformément au principe comptable décrit ci-dessus, le Groupe a réévalué et confirmé que l'évolution de l'environnement juridique et opérationnel de la Russie et de l'Ukraine n'a pas eu d'impact sur la capacité à exercer un contrôle sur les entités du Groupe dans ces pays.

Dans le cadre des Comptes consolidés, la liste des principales filiales figure au chapitre «Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et entreprises associées», après la Note 21.

2.1 Changement du périmètre de consolidation

Acquisitions

Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2025 ni en 2024.

En 2024, parmi plusieurs autres acquisitions non significatives, le Groupe a conclu en mars l'acquisition de Grupo CRM, un acteur du chocolat haut de gamme au Brésil, et fin septembre l'acquisition des droits mondiaux de l'activité VOWST de Seres Therapeutics, Inc. Auparavant, Nestlé Health Science ne détenait que les droits de commercialisation de l'activité VOWST aux Etats-Unis, dans le cadre d'une licence avec Seres Therapeutics, Inc. Ces droits étaient comptabilisés en tant que droits d'exploitation dans les immobilisations incorporelles, puis ont été englobés après l'acquisition des droits mondiaux concernant la totalité de l'activité VOWST.

Cessions

Aucune cession significative n'a eu lieu en 2025 ni en 2024.

Les flux de trésorerie relatifs aux cessions en 2025 et 2024 sont liés à des cessions non-significatives.

2.2 Acquisitions d'activités

Les principales catégories d'actifs acquis et de passifs repris à la date d'acquisition sont les suivantes:

En millions de CHF	2025	2024
Stocks	5	93
Autres actifs	—	64
Immobilisations corporelles	2	93
Immobilisations incorporelles ^{(a)/(b)}	4	289
Dettes financières	(1)	(100)
Autres passifs	—	(97)
Juste valeur des actifs/(passifs) nets identifiables ^(b)	10	342

(a) En 2024, correspond principalement aux droits de propriété intellectuelle, aux listes des clients, aux marques déposées et dénominations commerciales ainsi qu'aux contrats de franchise, dont CHF 152 millions d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie et CHF 137 millions d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée.

(b) En 2025, principalement ajustements des montants provisoires des entreprises acquises au cours des 12 derniers mois.

Le goodwill résultant des acquisitions et les sorties de trésorerie sont les suivants:

En millions de CHF	2025	2024
Juste valeur de la contrepartie transférée	17	1 043
Juste valeur des (actifs)/passifs nets identifiables	(10)	(342)
Goodwill	7	701

En millions de CHF	2025	2024
Juste valeur de la contrepartie transférée	17	1 043
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	—	(29)
A payer lors d'exercices ultérieurs	(7)	(229)
Paiements résultant d'acquisitions d'années antérieures	65	24
Sorties de trésorerie liées aux acquisitions	75	809

La contrepartie transférée correspond aux paiements effectués en trésorerie, une partie de la contrepartie restant exigible.

2.3 Acquisitions d'intérêts ne donnant pas le contrôle

Acquisitions et cessions d'intérêts ne donnant pas le contrôle

Le Groupe traite les transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle qui n'entraînent pas de perte de contrôle, comme des transactions avec des actionnaires en leur qualité de détenteurs d'actions. En cas d'achats d'actions d'intérêts ne donnant pas le contrôle, la différence entre toute contrepartie payée et la quote-part acquise correspondante de la valeur des actifs nets de la filiale est comptabilisée en capitaux propres. Le même principe est appliqué aux cessions d'actions à des intérêts ne donnant pas le contrôle.

En 2025, le Groupe a augmenté sa participation dans certaines filiales, principalement Hsu Fu Chi (acquisition complète des intérêts ne donnant pas le contrôle) et Orgain (acquisition partielle des intérêts ne donnant pas le contrôle) donnant lieu à une diminution des intérêts ne donnant pas le contrôle d'un montant de CHF 463 millions. Le total de la contrepartie aux intérêts ne donnant pas le contrôle, qui s'élève à CHF 1206 millions, a été versé sous forme d'espèces. Une partie de la contrepartie a été comptabilisée comme passif au cours des années précédentes, pour un montant de CHF 686 millions. Avec les autres mouvements de CHF 84 millions incluant principalement la réévaluation de l'option de vente pour l'acquisition des intérêts ne donnant pas le contrôle, l'impact négatif sur les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère s'élève à CHF 141 millions.

En 2024, il n'y a pas eu de transaction significative avec les intérêts ne donnant pas le contrôle.

3. Analyses sectorielles

Nestlé est organisée en trois Zones géographiques ainsi qu'en activités gérées au niveau mondial. L'entreprise produit et distribue des produits alimentaires et boissons dans les catégories suivantes: boissons liquides et en poudre, eaux, produits laitiers et glaces, produits nutritionnels, plats préparés et aides culinaires, confiserie et produits pour animaux de compagnie. Nestlé produit et distribue également des produits issus de la science nutritionnelle à travers son activité gérée au niveau mondial Nestlé Health Science. Le Groupe possède des usines dans 75 pays et vend ses produits dans 185 pays. Il compte quelque 271 000 employés.

Analyses sectorielles

Bases de la présentation par secteur

Les secteurs opérationnels reflètent la structure de gestion du Groupe et la manière dont les informations financières sont régulièrement examinées par le principal décideur opérationnel (PDO), qui est la Direction du Groupe (Executive Board).

Le PDO considère les activités du point de vue géographique et du point de vue des produits, au travers de Zones géographiques et d'Activités gérées au niveau mondial (GMB – Globally Managed Businesses). Les Zones et les GMB atteignant le seuil quantitatif de 10% du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel courant ou des actifs de l'ensemble des secteurs opérationnels, sont présentées séparément, à titre de secteur à présenter. Bien que n'atteignant pas ces seuils, Nespresso et Nestlé Waters & Premium Beverages sont volontairement présentés séparément, compte tenu de leurs contributions financières au Groupe.

Depuis le 1^{er} janvier 2025, le Groupe est organisé en trois Zones géographiques, suite au regroupement de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Amérique latine pour former la Zone Amériques, et de l'intégration de la Zone Grande Chine à la Zone Asie, Océanie et Afrique. En outre, le Groupe est désormais organisé en trois Activités gérées au niveau mondial significatives, Nestlé Waters & Premium Beverages devenant une Activité gérée au niveau mondial, de sorte qu'à partir de cette date, les secteurs opérationnels du Groupe présentés sont les suivants:

- Zone Amériques (AMS);
- Zone Asie, Océanie et Afrique (AOA);
- Zone Europe (EUR);
- Nestlé Health Science;
- Nespresso; et
- Nestlé Waters & Premium Beverages (NW&PB).

Les autres activités commerciales et secteurs opérationnels sont regroupés et présentés sous Autres activités.

Etant donné que la plupart des secteurs opérationnels représentent des Zones géographiques, les informations sont également présentées par produit. Les sept groupes de produits présentés constituent les catégories les plus élevées de produits faisant l'objet d'une gestion interne.

Produits des activités ordinaires et résultats par secteur

Les résultats sectoriels (résultat opérationnel courant) représentent la contribution des différents secteurs aux frais de l'organisation centrale, aux frais de recherche et développement et au résultat opérationnel courant du Groupe. Des frais centraux spécifiques sont alloués aux secteurs correspondants. En plus du résultat opérationnel courant, le résultat

opérationnel courant récurrent est présenté sur une base volontaire étant donné qu'il représente une des mesures clés utilisées par la Direction du Groupe pour contrôler la performance du Groupe.

Les amortissements comprennent l'amortissement des immobilisations corporelles (y compris les actifs liés aux droits d'utilisation) ainsi que l'amortissement des immobilisations incorporelles.

Capital investi et autres informations par secteur

Les actifs et passifs sectoriels ne sont pas transmis régulièrement au PDO en vue de l'évaluation de la performance des secteurs ou de l'allocation des ressources. Les actifs et passifs sectoriels ne sont donc pas présentés. Le Groupe présente toutefois sur une base volontaire le capital investi, le goodwill et les immobilisations incorporelles par secteur et par produit, et se base sur les actifs directement alloués aux secteurs afin de déterminer si un secteur doit être présenté séparément.

Le capital investi comprend les immobilisations corporelles, les clients, certains autres débiteurs, les actifs destinés à être cédés, les stocks, les acomptes payés, et est réduit des fournisseurs, des charges à payer, de certains autres créanciers, des passifs directement associés aux actifs destinés à être cédés ainsi que des autres créanciers non courants.

Le goodwill et les immobilisations incorporelles ne figurent pas dans le capital investi car les montants comptabilisés ne sont pas comparables entre les secteurs en raison des différences en termes d'intensité des activités d'acquisition et des modifications apportées aux normes comptables applicables aux différentes périodes durant lesquelles le Groupe a entrepris d'importantes acquisitions. Néanmoins, une allocation du goodwill et des actifs incorporels ainsi que les pertes de valeur y relatives sont présentées par secteur et produit.

Les éliminations intersectorielles représentent les soldes inter-compagnies entre les différents secteurs.

Le capital investi, le goodwill et les immobilisations incorporelles par secteur représentent la situation à la fin de l'exercice, tandis que les chiffres par produit représentent la moyenne annuelle, ce qui fournit une meilleure indication du capital investi.

Les acquisitions d'immobilisations représentent le total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations corporelles (y compris les actifs liés aux droits d'utilisation), d'immobilisations incorporelles et de goodwill, y compris ceux qui résultent de regroupements d'entreprises.

Montants non alloués

Les montants non alloués représentent des éléments dont l'imputation à un secteur ou à un produit serait arbitraire. Il s'agit pour l'essentiel:

- des frais et actifs/passifs centraux;
- des frais et actifs/passifs de recherche et développement; et
- de certains goodwills et immobilisations incorporelles.

Produits des activités ordinaires

Le chiffre d'affaires est constitué des montants reçus et recevables de la part de tiers pour des biens fournis aux clients et pour les prestations de services effectuées. Le chiffre d'affaires est enregistré lorsque le contrôle des biens est transféré au client, généralement au moment de la réception par le client.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à partir du montant de la contrepartie que le Groupe s'attend à recevoir, sur la base du prix courant applicable à un canal de distribution donné, déduction faite des rétrocessions, des impôts sur chiffre d'affaires, des abattements tarifaires, des autres remises commerciales, bons de réduction et promotions sur les prix accordés aux consommateurs. Les remises, abattements et rabais promotionnels sont comptabilisés comme une déduction des produits au moment où les ventes concernées sont comptabilisées ou lorsque le rabais est accordé au client (ou consommateur – si applicable). Ils sont estimés sur la base d'appréciations reposant sur l'historique et les termes spécifiques des accords conclus avec les clients. Les paiements effectués en faveur des clients pour les services commerciaux obtenus sont comptabilisés en charges. Le Groupe applique une série de modalités de crédit qui sont généralement à court terme, selon les pratiques usuelles du marché et sans composante de financement.

Le Groupe n'accepte généralement pas les rétrocessions sur vente, sauf dans des cas limités, principalement dans l'activité Nutrition Infantile. L'historique est utilisé pour estimer ces rétrocessions au moment de la vente. Aucun actif n'est comptabilisé pour les produits récupérés lors de ces rétrocessions, car il n'est pas prévu de les revendre.

Les équipements de vente et distribution (principalement machines à café et fontaines à eau) peuvent être vendus ou loués séparément aux clients.

Les accords dans le cadre desquels le Groupe transfère à un client la quasi-totalité des risques et des avantages attachés à la propriété sont traités comme des crédits-bails financiers. Les produits des crédits-bails d'exploitation sont comptabilisés sur une base linéaire pendant la durée de la location.

Le chiffre d'affaires est ventilé par groupe de produits et par région géographique dans les Notes 3.2 et 3.4.

3.1 Secteurs opérationnels

Revenus et résultats

En millions de CHF

							2025
	Chiffre d'affaires ^(a)	Résultat opérationnel courant récurrent ^(b)	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s ^(c)	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont coûts de restructuration	Amortissements
Zone AMS	34 482	7 118	6 474	(644)	(259)	(52)	(1 258)
Zone AOA	20 553	4 254	3 985	(269)	(16)	(106)	(594)
Zone EUR	17 581	2 834	2 600	(234)	(82)	(98)	(776)
Nestlé Health Science	6 551	1 056	709	(347)	(1)	(4)	(296)
Nespresso	6 481	1 160	1 136	(24)	(11)	(11)	(292)
NW&PB	3 548	322	199	(123)	(69)	(1)	(157)
Autres activités ^(d)	294	6	(15)	(21)	(1)	—	(36)
Non alloué ^(e)	—	(2 361)	(2 413)	(52)	(4)	(34)	(224)
Total	89 490	14 389	12 675	(1 714)	(443)	(306)	(3 633)

En millions de CHF

							2024 *
	Chiffre d'affaires ^(a)	Résultat opérationnel courant récurrent ^(b)	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s ^(c)	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont coûts de restructuration	Amortissements
Zone AMS	36 135	7 918	7 738	(180)	(59)	(66)	(1 178)
Zone AOA	21 177	4 658	4 506	(152)	(74)	(60)	(601)
Zone EUR	17 082	3 063	2 760	(303)	(86)	(140)	(732)
Nestlé Health Science	6 739	943	794	(149)	(23)	(17)	(322)
Nespresso	6 378	1 278	1 081	(197)	(180)	(2)	(283)
NW&PB	3 551	323	286	(37)	(3)	(8)	(156)
Autres activités ^(d)	292	(13)	(24)	(11)	(8)	—	(34)
Non alloué ^(e)	—	(2 466)	(2 508)	(42)	(3)	(18)	(276)
Total	91 354	15 704	14 633	(1 071)	(436)	(311)	(3 582)

* Les chiffres de 2024 ont été retraités suite au regroupement de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Amérique latine pour former la Zone Amériques et à l'intégration de la Zone Grande Chine dans la Zone AOA, ainsi qu'à la conversion de Nestlé Waters & Premium Beverages en une activité gérée au niveau mondial, à partir du 1^{er} janvier 2025.

(a) Les ventes intersectorielles ne sont pas significatives.

(b) Résultat opérationnel courant avant Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s.

(c) Compris(es) dans le résultat opérationnel courant.

(d) Composé d'activités qui ne sont pas sous le contrôle direct des Zones ou des activités gérées au niveau mondial, et des activités d'approvisionnement du Groupe.

(e) Voir les principes comptables relatifs aux Analyses sectorielles ci-dessus pour la définition des montants non alloués.

Capital investi et autres informations

En millions de CHF

					2025
	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles (c)	Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées (d)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (e)	Acquisitions d'immobilisations
Zone AMS	14 977	18 655	—	(150)	2 360
Zone AOA	4 152	7 750	—	—	881
Zone EUR	8 195	4 018	—	—	978
Nestlé Health Science	2 430	11 646	—	(326)	234
Nespresso	1 526	597	—	(4)	357
NW&PB	1 214	1 001	—	—	163
Autres activités (a)	(2 125)	51	—	—	35
Non alloué (b) et éliminations intersectorielles	1 381	598	—	—	343
Total	31 750	44 316	—	(480)	5 351

En millions de CHF

					2024 *
	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles (c)	Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées (d)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (e)	Acquisitions d'immobilisations
Zone AMS	15 531	21 126	—	—	3 924
Zone AOA	4 754	8 700	—	—	957
Zone EUR	7 617	4 055	—	(42)	1 345
Nestlé Health Science	2 827	13 672	(32)	(48)	522
Nespresso	1 322	600	—	—	448
NW&PB	1 482	1 114	—	(22)	156
Autres activités (a)	(1 858)	98	—	—	30
Non alloué (b) et éliminations intersectorielles	1 434	506	—	—	303
Total	33 109	49 871	(32)	(112)	7 685

* Les chiffres de 2024 ont été retraités suite au regroupement de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Amérique latine pour former la Zone Amériques et à l'intégration de la Zone Grande Chine dans la Zone AOA, ainsi qu'à la conversion de Nestlé Waters & Premium Beverages en une activité gérée au niveau mondial, à partir du 1^{er} janvier 2025.

(a) Composé d'activités qui ne sont pas sous le contrôle direct des Zones ou des activités gérées au niveau mondial, et des activités d'approvisionnement du Groupe.

(b) Voir les principes comptables relatifs aux Analyses sectorielles ci-dessus pour la définition des montants non alloués.

(c) Se référer à la Note 3.3b pour une réconciliation du goodwill et des immobilisations incorporelles avec le bilan.

(d) Comprises dans le résultat opérationnel.

(e) Comprises dans le résultat opérationnel courant.

3.2 Produits

Revenus et résultats

En millions de CHF

				2025		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s ^(b)	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont coûts de restructuration
Boissons liquides et en poudre	25 144	4 324	4 183	(141)	(34)	(61)
Eaux	3 128	288	166	(122)	(69)	(1)
Produits laitiers et Glaces	9 698	2 229	2 154	(75)	(9)	(22)
Nutrition et Health Science	14 304	2 825	1 922	(903)	(142)	(74)
Plats préparés et aides culinaires	10 114	1 977	1 850	(127)	(59)	(56)
Confiserie	8 696	1 107	1 005	(102)	(19)	(33)
Produits pour animaux de compagnie	18 406	4 000	3 808	(192)	(107)	(25)
Non alloué ^(c)	—	(2 361)	(2 413)	(52)	(4)	(34)
Total	89 490	14 389	12 675	(1 714)	(443)	(306)

En millions de CHF

				2024 *		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s ^(b)	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont coûts de restructuration
Boissons liquides et en poudre	24 598	4 920	4 499	(421)	(285)	(71)
Eaux	3 180	279	241	(38)	(3)	(8)
Produits laitiers et Glaces	10 397	2 442	2 393	(49)	(5)	(20)
Nutrition et Health Science	15 137	3 006	2 771	(235)	(26)	(62)
Plats préparés et aides culinaires	10 711	2 137	2 000	(137)	(63)	(54)
Confiserie	8 449	1 299	1 190	(109)	(25)	(46)
Produits pour animaux de compagnie	18 882	4 087	4 047	(40)	(26)	(32)
Non alloué ^(c)	—	(2 466)	(2 508)	(42)	(3)	(18)
Total	91 354	15 704	14 633	(1 071)	(436)	(311)

* Les chiffres de 2024 ont été retraités suite au regroupement de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Amérique latine pour former la Zone Amériques et à l'intégration de la Zone Grande Chine dans la Zone AOA, ainsi qu'à la conversion de Nestlé Waters & Premium Beverages en une activité gérée au niveau mondial, à partir du 1^{er} janvier 2025.

(a) Résultat opérationnel courant avant Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s.

(b) Compris(es) dans le résultat opérationnel courant.

(c) Voir les principes comptables relatifs aux Analyses sectorielles ci-dessus pour la définition des montants non alloués.

Capital investi et autres informations

En millions de CHF

		2025		
	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles	Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées (b)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (c)
Boissons liquides et en poudre	6 176	6 099	—	(4)
Eaux	1 253	1 039	—	—
Produits laitiers et Glaces	3 370	1 144	—	—
Nutrition et Health Science	5 601	21 728	—	(476)
Plats préparés et aides culinaires	3 146	4 997	—	—
Confiserie	2 613	1 213	—	—
Produits pour animaux de compagnie	10 173	8 755	—	—
Non alloué (a) et éliminations intra-groupe	1 494	1 634	—	—
Total	33 826	46 609	—	(480)

En millions de CHF

		2024 *		
	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles	Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées (b)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (c)
Boissons liquides et en poudre	6 280	6 398	—	—
Eaux	1 365	1 075	—	(22)
Produits laitiers et Glaces	3 052	1 171	—	—
Nutrition et Health Science	5 668	23 085	(32)	(90)
Plats préparés et aides culinaires	3 034	5 304	—	—
Confiserie	2 618	1 180	—	—
Produits pour animaux de compagnie	9 753	9 170	—	—
Non alloué (a) et éliminations intra-groupe	1 483	1 602	—	—
Total	33 253	48 985	(32)	(112)

* La nouvelle organisation au 1^{er} janvier 2025 n'a pas eu d'impact sur le tableau ci-dessus.

(a) Voir les principes comptables relatifs aux Analyses sectorielles ci-dessus pour la définition des montants non alloués.

(b) Comprises dans le résultat opérationnel.

(c) Comprises dans le résultat opérationnel courant.

3.3a Rapprochement du résultat opérationnel courant récurrent avec le bénéfice avant impôts, entreprises associées et coentreprises

En millions de CHF

	2025	2024
Résultat opérationnel courant récurrent ^(a) selon Note 3.1	14 389	15 704
Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s selon Note 4.1	(1 714)	(1 071)
Résultat opérationnel courant selon Note 3.1	12 675	14 633
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées	—	(32)
Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s, excepté pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées	(398)	123
Résultat opérationnel	12 277	14 724
Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s	(1 526)	(1 485)
Bénéfice avant impôts, entreprises associées et coentreprises	10 751	13 239

(a) Résultat opérationnel courant avant Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s.

3.3b Rapprochement du capital investi, du goodwill et des immobilisations incorporelles avec le total de l'actif

En millions de CHF

	2025	2024
Capital investi selon Note 3.1	31 750	33 109
Passifs inclus dans le capital investi	24 822	25 750
Sous-total	56 572	58 859
Immobilisations incorporelles et goodwill selon Note 3.1 ^(a)	44 316	49 871
Autres actifs	26 263	30 534
Total de l'actif	127 151	139 264

(a) Y compris les immobilisations incorporelles et le goodwill classés comme Actifs destinés à être cédés à hauteur de CHF 7 millions (2024: CHF 31 millions).

3.4 Répartition du chiffre d'affaires par région géographique (pays et type de marché)

Le Groupe répartit le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens selon les principaux groupes de produits comme indiqué dans la Note 3.2. La répartition du chiffre d'affaires par région géographique se fonde sur la localisation des clients et ne correspond donc pas à une vue par responsabilité de gestion telle que présentée par segments opérationnels dans la Note 3.1.

En millions de CHF

	2025	2024
AMS	42 958	44 656
Etats-Unis	28 605	29 682
Brésil	3 983	4 040
Mexique	3 576	3 839
Autres marchés de la région géographique	6 794	7 095
AOA	23 989	24 612
Grande Chine	4 876	5 432
Philippines	2 608	2 674
Inde	2 007	2 013
Autres marchés de la région géographique	14 498	14 493
EUR	22 543	22 086
Royaume-Uni	3 598	3 617
France	3 398	3 437
Allemagne	1 921	2 008
Autres marchés de la région géographique	13 626	13 024
dont Suisse	1 020	1 062
Total chiffre d'affaires	89 490	91 354
dont marchés développés	53 178	54 462
dont marchés émergents	36 312	36 892

3.5 Répartition géographique

Les chiffres d'affaires et les actifs non courants, en Suisse et dans les pays qui représentent individuellement au moins 10% du chiffre d'affaires du Groupe ou 10% de ses actifs non courants, sont présentés séparément.

L'analyse du chiffre d'affaires est présentée selon la localisation des clients.

Les actifs non courants se composent des immobilisations corporelles (y compris les actifs liés aux droits d'utilisation), incorporelles et du goodwill. Les immobilisations corporelles et incorporelles sont imputées au pays du propriétaire légal. Le goodwill est imputé aux pays qui génèrent les flux de trésorerie supportant le goodwill.

En millions de CHF

	2025		2024	
	Chiffre d'affaires	Actifs non courants	Chiffre d'affaires	Actifs non courants
Etats-Unis	28 605	29 580	29 682	33 807
Suisse	1 020	15 712	1 062	17 604
Reste du monde	59 865	31 566	60 610	32 135
Total	89 490	76 858	91 354	83 546

3.6 Clients

Il n'y a aucun client représentant à lui seul 10% ou plus du chiffre d'affaires du Groupe.

4. Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s et autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s

Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s

Ce poste comprend les coûts de restructuration, les pertes de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles (autres que celles de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées), les litiges et contrats onéreux, le résultat sur les cessions d'immobilisations corporelles et les revenus et charges divers spécifiques soumis au contrôle des secteurs opérationnels.

Les coûts de restructuration sont limités aux indemnités de licenciement et aux engagements envers le personnel qui sont versés aux employés dont les contrats de travail ont été rompus à la suite de la réorganisation d'une activité ou d'une fonction.

Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s

Ce poste comprend les pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées, les résultats sur cessions d'activités (y compris les pertes de valeur et les subséquentes réévaluations d'activités destinées à être cédées ainsi que d'autres coûts strictement relatifs aux cessions tels que les coûts de restructuration directement liés aux activités cédées, les frais juridiques, les honoraires de conseil et autres honoraires professionnels), les coûts connexes liés aux acquisitions, l'effet de la comptabilisation de l'hyperinflation ainsi que les produits et charges non soumis au contrôle des secteurs opérationnels ou liés à des événements tels que les guerres et les catastrophes naturelles, notamment les phénomènes météorologiques extrêmes liés au changement climatique, ainsi que l'expropriation d'actifs.

4.1 Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s

En millions de CHF

	Notes	2025	2024
Autres revenus opérationnels courants		135	124
Coûts de restructuration		(306)	(311)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles ^(a) et incorporelles ^(b)	8/9	(923)	(548)
Litiges et contrats onéreux		(363)	(193)
Diverses charges opérationnelles courantes ^(c)		(257)	(143)
Autres charges opérationnelles courantes		(1 849)	(1 195)
Total autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s		(1 714)	(1 071)

(a) Inclut les pertes de valeur d'actifs destinés à être cédés.

(b) Hors perte de valeur sur immobilisations incorporelles non commercialisées. En ce qui concerne les pertes de valeur sur immobilisations incorporelles d'un montant de CHF 480 millions (2024: CHF 112 millions), voir Note 9.1.1.

(c) En 2025, inclut la provision pour dépréciation des stocks (à retourner par les clients et disponibles fin décembre 2025) en lien avec le rappel de produits de lait infantile initié en décembre 2025 et étendu en janvier 2026.

4. Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s et autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s

4.2 Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s

En millions de CHF

	Notes	2025	2024
Gains sur cessions d'activités		36	33
Divers revenus opérationnels ^(a)		217	441
Autres revenus opérationnels		253	474
Pertes sur cessions d'activités ^(b)		(273)	(95)
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées	9	—	(32)
Diverses charges opérationnelles ^(c)		(378)	(256)
Autres charges opérationnelles		(651)	(383)
Total autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s		(398)	91

(a) Y compris CHF 125 millions (2024: CHF 257 millions) d'ajustements liés à l'hyperinflation.

(b) Inclut les pertes de valeur sur les activités classifiées en actifs destinés à être cédés.

(c) Les diverses charges opérationnelles incluent entre autres des coûts de services de transition fournis aux activités cédées et des coûts induits par des catastrophes naturelles.

5. Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s

Les produits/(charges) financiers(ères) net(te)s comprennent le coût financier net de la dette financière nette et les produits/(charges) d'intérêts net(te)s sur les régimes de pension à prestations définies.

Le coût financier net inclut d'une part les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que sur les placements à court terme et, d'autre part, les charges d'intérêts sur les dettes financières (contrats de location inclus), désignés collectivement ci-après par la «dette financière nette» (voir Note 16.5). Ce poste comprend aussi d'autres charges et produits, comme les différences de change sur la dette financière nette et les résultats des instruments de couverture de taux de change et de taux d'intérêt s'y rapportant. Certains coûts d'emprunt sont comptabilisés en tant qu'actifs, comme indiqué dans la Note relative aux immobilisations corporelles (voir Note 8).

En millions de CHF

	Notes	2025	2024
Produits d'intérêts		200	269
Charges d'intérêts		(1 683)	(1 700)
Coût financier net de la dette financière nette		(1 483)	(1 431)
Produits d'intérêts sur les régimes à prestations définies		100	89
Charges d'intérêts sur les régimes à prestations définies		(140)	(141)
Produits/(charges) d'intérêts net(te)s sur les régimes à prestations définies	10	(40)	(52)
Autres produits/(charges) financiers(ères)		(3)	(2)
Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s		(1 526)	(1 485)

6. Stocks

Les matières premières sont valorisées à la valeur la plus basse entre le coût d'achat calculé au moyen de la méthode FIFO (first-in, first-out) et la valeur nette de réalisation. Les produits en cours de fabrication et finis ainsi que les matériaux divers sont valorisés à la valeur la plus basse entre leur coût moyen pondéré (qui inclut une allocation des frais généraux des usines et des amortissements) et leur valeur nette de réalisation. Le coût des stocks comprend les gains/pertes sur les couvertures de flux de trésorerie pour l'achat de matières premières et de produits finis.

En millions de CHF

	2025	2024
Matières premières, produits en cours de fabrication et matériaux divers	6 453	6 557
Produits finis	6 752	7 103
Correction pour ajustement à la valeur nette de réalisation	(392)	(400)
	12 813	13 260

Des stocks s'élevant à CHF 271 millions (2024: CHF 299 millions) sont donnés en garantie de passifs financiers.

Des stocks s'élevant à CHF 46 588 millions (2024: CHF 46 295 millions) ont été comptabilisés en tant que charges durant l'exercice et inclus dans le Coût des produits vendus.

7. Clients et autres débiteurs/créanciers

7.1 Clients et autres débiteurs

Comptabilisation et évaluation

Les clients et autres débiteurs sont initialement comptabilisés à leur prix de transaction. Ils sont ultérieurement réévalués au coût amorti, déduction faite des corrections de valeur pour pertes. Les Autres débiteurs se composent principalement de créances au titre d'impôts indirects.

Pertes de crédit attendues

Le Groupe applique l'approche simplifiée IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues pour les créances commerciales à un montant égal à la totalité des pertes de crédit attendues. Les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales sont calculées sur la base du taux de pertes sur créances effectives au cours des trois à cinq années précédentes, appliqué sur le solde total des créances commerciales n'ayant pas subi de pertes de crédit, et sont ajustées en tenant compte, le cas échéant, des informations prospectives (telles qu'une détérioration significative de l'environnement économique). L'historique de pertes de crédit du Groupe a montré que l'ancienneté des soldes débiteurs est principalement due aux négociations sur les contreparties variables.

Le Groupe considère qu'une perte de crédit d'une créance commerciale doit être enregistrée lorsqu'un ou plusieurs événements préjudiciables se sont produits, par exemple:

- le client a rencontré des difficultés financières significatives; ou
- le client va probablement déclarer faillite ou faire l'objet d'une autre réorganisation financière.

Les pertes de valeur liées aux comptes clients et autres débiteurs ne sont pas présentées séparément dans le compte de résultat consolidé mais sont comptabilisées sous la rubrique Frais de commercialisation et d'administration.

En millions de CHF

	2025			2024		
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes de crédit attendues	Total	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes de crédit attendues	Total
Clients n'ayant pas subi de perte de crédit	8 844	(100)	8 744	9 514	(100)	9 414
Autres débiteurs n'ayant pas subi de perte de crédit	1 817	(5)	1 812	1 838	(6)	1 832
Clients et autres débiteurs ayant subi une perte de crédit	180	(175)	5	188	(183)	5
Total	10 841	(280)	10 561	11 540	(289)	11 251

Les cinq principaux clients du Groupe représentent 14% (2024: 16%) des comptes clients et autres débiteurs, aucun d'eux n'excédant individuellement 5% (2024: 7%).

En se basant sur la tendance historique et la performance attendue des clients, le Groupe considère que la correction de valeur pour pertes de crédit attendues ci-dessus couvre le risque de défaut de paiement d'une manière adéquate.

7.2 Fournisseurs et autres créanciers

Comptabilisation et évaluation

Les fournisseurs et autres créanciers sont initialement comptabilisés à leur prix de transaction et sont ultérieurement réévalués au coût amorti.

Accords de financement de fournisseurs

Le Groupe participe à des accords de financement de fournisseurs selon les modalités générales standard suivantes:

- Le Groupe conclut des conventions de services de traitement des factures et d'agent payeur avec des établissements financiers ou des fournisseurs de technologie pour le règlement de certains fournisseurs et autres créanciers.
- En vertu d'accords commerciaux avec ses fournisseurs, le Groupe reste tenu de régler les factures selon les conditions de paiement convenues contractuellement. Les conventions de services de traitement des factures et d'agent payeur ne modifient pas ces obligations contractuelles.
- Les établissements financiers ou les fournisseurs de technologie n'accordent au Groupe aucune prolongation des délais de paiement au-delà de ceux convenus avec les fournisseurs, et le Groupe ne cherche pas à obtenir de telles prolongations.
- Seules les factures reçues et approuvées concernant des biens ou services peuvent être réglées par le biais d'accords de financement de fournisseurs. Lorsque des biens ou des services ont été reçus sans facture, la dette qui en résulte ne peut être réglée par le biais d'accords de financement de fournisseurs avant la réception et l'approbation de la facture.
- Les fournisseurs peuvent choisir de souscrire aux accords et, à leur discrétion, peuvent conclure des programmes d'achat de créances ou des accords équivalents avec les fournisseurs d'accords de financement. Le Groupe n'est pas partie à ces programmes d'achat de créances et n'a ni contrôle, ni visibilité permanente/systématique sur le moment où ces achats de créances sont effectués. Les conditions commerciales négociées entre les fournisseurs, qui participent aux accords de financement, et Nestlé ne sont pas impactées par la décision des fournisseurs d'obtenir, ou non, un financement anticipé de la part des établissements financiers. Aucune somme supplémentaire n'est facturée à Nestlé par l'établissement financier dans le cas où les fournisseurs obtiennent un financement anticipé.
- Aucune forme de garantie n'est déposée ou mise en gage au profit des institutions financières ou des fournisseurs de technologie.

Ces accords évitent les risques de concentration et de liquidité, étant donné que:

- les accords de financement de fournisseurs sont mis en œuvre par les filiales de Nestlé avec un grand nombre d'établissements financiers situés dans plus de 50 pays. Les filiales du Groupe les plus importantes gèrent des accords de financement de fournisseurs avec plusieurs établissements financiers;
- aucun des accords souscrits auprès d'établissements financiers ne comporte de conditions susceptibles de contraindre Nestlé à payer un certain montant global avant les dates d'échéance des différentes factures intégrées aux accords;
- les contrats commerciaux conclus par le Groupe avec ses fournisseurs prennent en compte plusieurs facteurs pour déterminer les conditions de paiement. Ces facteurs sont notamment les conditions du marché, la situation financière du fournisseur, les origines de l'approvisionnement et la capacité des fournisseurs d'obtenir du financement anticipé, par exemple par le biais d'accords de financement de fournisseurs ou par le biais d'accords directs avec les établissements financiers. Ces facteurs conduisent à des conditions de paiement diversifiées dans l'ensemble du Groupe, évitant une concentration des conditions de paiement. Ces conditions sont conformes aux réglementations en vigueur. Elles restent compatibles avec le cycle opérationnel normal des activités de Nestlé, qui est supérieur à 120 jours depuis l'achat des marchandises jusqu'à l'encaissement d'espèces, en passant par les ventes de produits finis, traduisant de longues chaînes d'approvisionnement.

7. Clients et autres débiteurs/créanciers

Le Groupe présente les factures devant être réglées par le biais de ces accords comme Fournisseurs et autres créanciers, sachant que le passif initial n'est ni libéré légalement ni modifié de manière significative du fait de la conclusion de tels accords. Les paiements correspondants sont inclus dans les cash flow d'exploitation parce qu'ils restent de nature opérationnelle. Il n'y a pas eu de changement non monétaire significatif dans le montant des dettes envers les fournisseurs bénéficiant d'accords de financement de fournisseurs. Ces accords ne sont pas utilisés pour le règlement de transactions avec des employés, des autorités ou des transactions de fusion et d'acquisition.

En millions de CHF

	2025	2024
Exigibles dans un délai d'un an		
Fournisseurs	16 097	16 685
Cotisations de sécurité sociale ainsi que droits et taxes divers	1 514	1 692
Autres créanciers	2 412	3 430
	20 023	21 807
Dont des factures émises par des fournisseurs de biens et de services bénéficiant d'accords de financement de fournisseurs ^(a)	5 930	6 211

(a) Inclut environ CHF 4616 millions qui ont déjà été payés aux fournisseurs par les établissements financiers au 31 décembre 2025 (2024: CHF 4817 millions) sur la base d'informations communiquées par les établissements financiers, assujetties à des clauses de non-responsabilité. Le Groupe ne prend pas part aux décisions, y compris en termes de calendrier, concernant le paiement des fournisseurs avant la date d'échéance de la facture et ne reçoit pas systématiquement ces informations à des fins opérationnelles.

Les tranches de conditions de paiement contractuelles applicables aux fournisseurs bénéficiant d'accords de financement de fournisseurs, et celles applicables aux fournisseurs comparables en dehors des accords de financement de fournisseurs, sont les suivantes:

En millions de CHF

	2025		2024	
Tranches de conditions de paiement convenues contractuellement	Factures émises par des fournisseurs bénéficiant d'accords de financement ^(a)	Factures émises par des fournisseurs ne bénéficiant pas d'accords de financement	Factures émises par des fournisseurs bénéficiant d'accords de financement ^(a)	Factures émises par des fournisseurs ne bénéficiant pas d'accords de financement
Moins de 60 jours	321	3 481	228	3 573
De 61 à 120 jours	2 318	3 376	2 593	3 392
De 121 à 180 jours	3 208	130	3 300	73
Plus de 180 jours	83	55	90	74
	5 930	7 042	6 211	7 112

(a) Le montant des factures avec les fournisseurs bénéficiant d'accords de financement et ouvertes depuis plus de 90 jours est estimé à CHF 1,5 milliard au 31 décembre 2025 (2024: CHF 1,5 milliard).

8. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles comprennent les actifs détenus en propre et loués.

En millions de CHF

	Notes	2025	2024
Immobilisations corporelles – détenues en propre	8.1	30 182	31 083
Actifs liés aux droits d'utilisation – loués	8.2b	2 367	2 623
		32 549	33 706

8.1 Actifs détenus en propre

Les immobilisations corporelles détenues en propre figurent au bilan à leur coût historique.

L'amortissement est évalué sur les composants qui ont des durées d'utilité homogènes en recourant à la méthode linéaire pour amortir le coût initial sur les durées d'utilité estimées en tenant compte de valeurs résiduelles. Les valeurs résiduelles sont de 30% pour les sièges sociaux et sont égales à zéro pour toutes les autres catégories d'actifs.

Les durées d'utilité sont les suivantes:

Bâtiments	20 à 40 ans
Machines et équipements	10 à 25 ans
Outillage, mobilier, matériel informatique et divers	3 à 15 ans
Véhicules	3 à 10 ans

Les terrains ne sont pas amortis.

Les durées d'utilité, les composants et les valeurs résiduelles sont revus chaque année. Cette révision tient compte de la nature des actifs, de l'usage prévu, y compris, mais sans toutefois s'y limiter, la fermeture d'installations, l'évolution de la technologie et les pressions concurrentielles.

L'amortissement des immobilisations corporelles est imputé aux rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat.

Les coûts d'emprunt des immobilisations en cours de construction sont portés au bilan si les actifs en cours de construction sont significatifs et si leur construction s'effectue sur une période relativement longue (généralement supérieure à un an). Le taux de capitalisation est déterminé en fonction du coût de l'emprunt à court terme pour la période de construction.

Les subventions des gouvernements sont comptabilisées en tant que revenu différé, celui-ci étant porté au compte de résultat sur la durée d'utilité des actifs concernés.

8. Immobilisations corporelles

En millions de CHF

	Terrains et bâtiments	Machines et équipements	Outils, mobilier et matériel divers	Véhicules	Immobilisations en cours de construction et paiements anticipés	Total
Valeur comptable nette						
Au 1 ^{er} janvier 2025	10 639	11 102	1 852	213	7 277	31 083
Actifs additionnels ^(a)	512	882	456	8	2 469	4 327
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	—	—	1	—	—	1
Reclassification des immobilisations en cours de construction	1 380	1 823	305	5	(3 513)	—
Amortissement	(519)	(1 423)	(634)	(27)	—	(2 603)
Pertes de valeur	(24)	(372)	(12)	(1)	—	(409)
Cessions	(30)	(26)	(13)	—	(5)	(74)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(50)	(49)	(8)	—	(4)	(111)
Ecart de conversion et autres	(577)	(794)	(48)	(24)	(589)	(2 032)
Au 31 décembre 2025	11 331	11 143	1 899	174	5 635	30 182
Valeur brute	18 058	29 469	6 898	331	5 635	60 391
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(6 727)	(18 326)	(4 999)	(157)	—	(30 209)
Valeur comptable nette						
Au 1 ^{er} janvier 2024	8 995	9 632	1 681	116	7 464	27 888
Actifs additionnels ^(a)	488	999	478	95	3 424	5 484
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	33	25	8	—	6	72
Reclassification des immobilisations en cours de construction	1 283	2 202	272	48	(3 805)	—
Amortissement	(450)	(1 367)	(604)	(29)	—	(2 450)
Pertes de valeur	(92)	(262)	(35)	2	—	(387)
Cessions	(11)	(43)	(16)	(25)	(4)	(99)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(44)	(35)	(4)	—	(5)	(88)
Ecart de conversion et autres	437	(49)	72	6	197	663
Au 31 décembre 2024	10 639	11 102	1 852	213	7 277	31 083
Valeur brute	17 240	29 650	6 880	380	7 277	61 427
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(6 601)	(18 548)	(5 028)	(167)	—	(30 344)

(a) Incluant les coûts d'emprunt.

Au 31 décembre 2025, des immobilisations corporelles d'une valeur nette de CHF 80 millions sont données en garantie de passifs financiers (2024: CHF 92 millions).

Au 31 décembre 2025, les engagements du Groupe à titre d'investissements s'élevaient à CHF 1237 millions (2024: CHF 2107 millions).

Pertes de valeur des immobilisations corporelles

La valeur comptable des immobilisations corporelles du Groupe est soumise à une revue lorsqu'il existe des indices révélant une possible perte de valeur. Parmi les indices possibles figurent l'obsolescence technologique, l'évolution défavorable d'une activité en proie à des pressions concurrentielles ou à un sérieux ralentissement économique sur un marché donné, de même que la réorganisation des opérations afin de générer des économies d'échelle. La mise hors service anticipée d'immobilisations corporelles en raison d'une transition vers une économie à faibles émissions de carbone, les engagements de Nestlé concernant les emballages recyclables ou réutilisables, la réduction de plastiques vierges et la Feuille de route zéro émissions nettes de Nestlé concernant les émissions de gaz à effet de serre sont également considérés comme des éléments déclencheurs d'une perte de valeur.

La valeur d'utilité est basée sur les flux financiers futurs estimés, qui sont ensuite actualisés selon la valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques au pays où se situent les actifs. Les risques liés à l'actif sont compris dans l'évaluation des flux de trésorerie.

Les pertes de valeur des immobilisations corporelles résultent en grande partie de la réorganisation des capacités de production du Groupe par la fermeture ou la cession des sites de production inefficaces et des activités peu performantes. La majorité des émissions de Nestlé sont classifiées en Scope 3 (c'est-à-dire des émissions indirectes qui se produisent tout au long de la chaîne de valeur de Nestlé et hors du contrôle direct de Nestlé), et les immobilisations corporelles sont répandues géographiquement. Ainsi, les immobilisations corporelles ne sont pas substantiellement exposées aux risques climatiques; risques physiques ou liés à la transition, et aucun déclencheur significatif de perte de valeur, lié aux changements climatiques, n'a été identifié.

8.2 Contrats de location – le Groupe comme preneur

Le Groupe évalue si un contrat est ou contient un contrat de location à la date d'entrée en vigueur dudit contrat. Cette évaluation requiert d'exercer un certain jugement afin de déterminer si cela dépend d'un actif spécifique, si le Groupe obtient la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation de cet actif et si le Groupe a le droit de faire directement usage de l'actif.

Le Groupe comptabilise un actif lié au droit d'utilisation et une obligation locative au début du contrat de location, sauf pour les contrats de location de courte durée, de 12 mois ou moins, qui sont enregistrés au compte de résultat selon la méthode linéaire sur la durée du contrat.

L'obligation locative est initialement calculée sur la base de la valeur actuelle des paiements de location qui ne sont pas payés au début du contrat de location, escomptés au taux d'intérêt implicite du contrat de location. Si ce taux ne peut pas être déterminé avec facilité, le Groupe utilise un taux d'emprunt marginal spécifique au pays, aux conditions et à la monnaie du contrat. Les paiements au titre de location peuvent inclure des paiements fixes, des paiements variables qui dépendent d'un indice ou d'un taux connu au début du contrat, ainsi que des paiements d'options d'extension ou des options d'achat que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer. L'obligation locative est ensuite calculée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif et est réévaluée (avec

un ajustement correspondant de l'actif lié au droit d'utilisation) si les paiements de location futurs sont modifiés en cas de nouvelles négociations, de changements d'un indice ou d'un taux, ou en cas de réévaluation d'options.

Au départ, l'actif lié au droit d'utilisation comprend l'obligation locative initiale, les coûts directs initiaux et l'obligation de rénover l'actif, réduits de tous les avantages accordés par les preneurs. L'actif lié au droit d'utilisation est amorti sur la durée la plus courte entre celle du contrat de location et la durée d'utilité de l'actif sous-jacent. Il est soumis à un test de perte de valeur s'il existe un indice révélant une possible perte de valeur, tout comme pour les actifs détenus en propre.

Les actifs liés aux droits d'utilisation sont inclus au poste Immobilisations corporelles, et l'obligation locative est incluse sous Dettes financières courantes et Dettes financières non courantes.

8.2a Description des activités de location

Contrats de location immobiliers

Le Groupe loue des terrains et des bâtiments pour ses bureaux, ses entrepôts et ses points de vente directe aux consommateurs. Les conditions locatives sont négociées sur une base individuelle et contiennent de très nombreuses modalités différentes. Les contrats de location sont généralement conclus pour une durée fixe de 5 à 15 ans et peuvent comprendre des options d'extension apportant de la flexibilité opérationnelle. Si le Groupe exerçait toutes les options d'extension qui ne sont pas incluses actuellement dans l'obligation locative, les paiements additionnels se monteraient à CHF 1,1 milliard (non actualisés) au 31 décembre 2025 (2024: CHF 0,9 milliard (non actualisés)).

Contrats de location de véhicules

Le Groupe loue des camions destinés aux fonctions de distribution dans le cadre d'activités spécifiques ainsi que des voitures destinées aux fonctions de direction et de vente. La durée contractuelle moyenne est de 6 ans pour les camions et de 3 ans pour les voitures.

Autres contrats de location

Le Groupe loue également des machines et équipements, ainsi que de l'outillage, du mobilier et du matériel divers qui, individuellement, représentent une part négligeable de l'ensemble du portefeuille d'actifs loués.

8.2b Actifs liés aux droits d'utilisation

En millions de CHF

	Terrains et bâtiments	Véhicules	Autres	Total
Valeur comptable nette				
Au 1^{er} janvier 2025	2 057	221	345	2 623
Actifs additionnels	419	92	117	628
Amortissement	(450)	(94)	(108)	(652)
Pertes de valeur	(10)	—	(4)	(14)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et modification du périmètre de consolidation, net	(56)	(1)	—	(57)
Ecart de conversion et autres	(121)	(10)	(30)	(161)
Au 31 décembre 2025	1 839	208	320	2 367
Valeur comptable nette				
Au 1^{er} janvier 2024	2 095	179	305	2 579
Actifs additionnels	471	132	190	793
Amortissement	(463)	(90)	(107)	(660)
Pertes de valeur	6	—	(38)	(32)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et modification du périmètre de consolidation, net	20	—	(12)	8
Ecart de conversion et autres	(72)	—	7	(65)
Au 31 décembre 2024	2 057	221	345	2 623

8.2c Autres informations relatives aux contrats de location

Une analyse des échéances des obligations locatives est présentée à la Note 12.2b.

Le Groupe a encouru des charges d'intérêts sur les obligations locatives de CHF 103 millions (2024: CHF 99 millions). Les charges liées aux contrats de location de courte durée et aux paiements de location variables, qui ne sont pas incluses dans l'évaluation des obligations locatives, ne sont pas significatives. Les sorties de trésorerie relatives aux contrats de location se sont montées au total à CHF 985 millions (2024: CHF 1057 millions).

Le Groupe ne s'est pas engagé à louer des actifs significatifs dans le cadre de contrats non encore en vigueur en fin d'exercice.

9. Goodwill et immobilisations incorporelles

Goodwill

Le goodwill est initialement comptabilisé dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (voir Note 2). Il est ultérieurement valorisé au coût, déduction faite des pertes de valeur.

Immobilisations incorporelles

Cette rubrique comprend les immobilisations incorporelles générées à l'interne ou acquises, soit séparément, soit dans le cadre d'un regroupement d'entreprises lorsqu'elles sont identifiables et peuvent être évaluées de manière fiable. Les immobilisations incorporelles générées à l'interne (principalement les systèmes d'information de gestion) sont portées au bilan à condition qu'il existe un actif identifiable qui servira à générer des avantages futurs en termes de réduction de coûts, d'économie d'échelle, etc. Les paiements effectués à des tiers pour obtenir des licences ou acquérir des droits de propriété intellectuelle, des composés et des produits, sont portés au bilan comme immobilisations incorporelles non commercialisées, car ceux-ci sont identifiables séparément et devraient générer des avantages futurs.

Les immobilisations incorporelles non commercialisées ne sont pas amorties, mais sont soumises à un test de perte de valeur (voir ci-après Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles). Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles. Elles sont reclassifiées en immobilisations incorporelles commercialisées dès que le développement est terminé, généralement après l'obtention de l'autorisation de mise sur le marché de la part de l'autorité de réglementation correspondante.

Les immobilisations incorporelles commercialisées à durée d'utilité indéterminée comprennent principalement certaines marques, marques déposées, droits de propriété intellectuelle et droits d'exploitation qui peuvent être renouvelés à un coût raisonnable et sont soutenus par les activités de commercialisation en cours. Elles ne sont pas amorties mais sont soumises à un test annuel de perte de valeur ou plus fréquemment lorsqu'il existe un indice révélant une perte de valeur. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles courantes. La classification d'immobilisations incorporelles comme actifs à durée d'utilité indéterminée est révisée sur une base annuelle.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sont amorties sur la période la plus courte de leur durée d'utilité juridique ou économique. Elles comprennent principalement les systèmes d'information de gestion ainsi que les brevets et droits d'exercer une activité commercialisés (par exemple les droits exclusifs de vendre des produits ou d'exercer une activité d'approvisionnement). Elles sont amorties en prenant pour hypothèse une valeur résiduelle nulle selon une méthode linéaire. Les durées d'utilité sont les suivantes: les systèmes d'information de gestion sur une durée allant de 3 à 8 ans; les autres immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sur la durée la plus courte entre la durée d'utilité estimée et la période contractuelle correspondante, de 5 à 25 ans. Les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revues sur une base annuelle. L'amortissement des immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie commence au moment où elles sont prêtes à être mises en service, et il est imputé aux rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles courantes.

Recherche et développement

Les frais de recherche interne sont inscrits au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils ont été encourus. Les frais de développement ne sont comptabilisés à l'actif du bilan que si tous les critères de comptabilisation fixés par l'IAS 38 – Immobilisations incorporelles sont remplis avant le lancement des produits sur le marché. Les frais de développement sont généralement inscrits au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils ont été encourus en raison des incertitudes inhérentes au développement de nouveaux produits, les avantages économiques futurs ne pouvant être déterminés de manière fiable. Tant que les produits n'ont pas été commercialisés (ou n'ont pas obtenu une approbation réglementaire, si nécessaire), il n'existe aucune preuve fiable qu'ils généreront des flux de trésorerie positifs.

Les coûts de développement capitalisés sont ensuite comptabilisés comme indiqué dans la section Immobilisations incorporelles ci-dessus.

9. Goodwill et immobilisations incorporelles

En millions de CHF

	Goodwill	Marques et droits de propriété intellectuelle	Droits d'exploitation et divers	Systèmes d'information de gestion	Total immobilisations incorporelles	dont générées à l'intérieur
Valeur comptable nette						
Au 1^{er} janvier 2025	30 595	12 782	5 597	866	19 245	825
Investissements	—	7	4	373	384	361
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	7	2	2	—	4	—
Amortissements	—	(50)	(93)	(235)	(378)	(225)
Pertes de valeur	—	(355)	(120)	(5)	(480)	(5)
Cessions	—	—	(1)	(3)	(4)	(3)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(26)	(70)	(5)	(3)	(78)	(2)
Ecarts de conversion	(2 940)	(1 348)	(639)	(33)	(2 020)	(28)
Au 31 décembre 2025	27 636	10 968	4 745	960	16 673	923
dont à durée d'utilité indéterminée ^(b)	—	10 723	3 793	—	14 516	—
dont immobilisations incorporelles non commercialisées	—	19	2	—	21	—
Au 31 décembre 2025						
Valeur brute	30 561	13 110	5 747	5 709	24 567	5 352
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(2 925)	(2 142)	(1 002)	(4 749)	(7 894)	(4 429)
Valeur comptable nette						
Au 1^{er} janvier 2024	28 693	11 900	5 455	870	18 225	822
Investissements	—	6	4	315	325	310
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	701	130	157	2	289	—
Amortissements	—	(42)	(112)	(318)	(472)	(303)
Pertes de valeur ^(a)	—	(121)	(18)	(5)	(144)	(4)
Cessions	—	—	(1)	—	(1)	—
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(27)	(21)	(3)	—	(24)	—
Ecarts de conversion et autres ^(c)	1 228	930	115	2	1 047	—
Au 31 décembre 2024	30 595	12 782	5 597	866	19 245	825
dont à durée d'utilité indéterminée ^(b)	—	12 454	4 292	—	16 746	—
dont immobilisations incorporelles non commercialisées	—	21	2	—	23	—
Au 31 décembre 2024						
Valeur brute	34 119	14 740	6 466	5 578	26 784	5 223
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(3 524)	(1 958)	(869)	(4 712)	(7 539)	(4 398)

(a) En 2024, CHF 32 millions d'immobilisations incorporelles non commercialisées.

(b) Dont CHF 3779 millions (2024: CHF 4277 millions) de droits perpétuels de commercialiser, vendre et distribuer certains produits de consommation et de restauration hors foyer de Starbucks au niveau mondial, classés sous Droits d'exploitation et divers.

(c) Dont, en 2024, CHF 241 millions reclassifiés de Droits d'exploitation et divers à Marques et droits de propriété intellectuelle en lien avec la licence de l'activité VOWST qui a été englobée après l'acquisition de la totalité de l'activité VOWST (voir Note 2.1).

Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles (immobilisations incorporelles non commercialisées comprises)

Le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ou qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service sont soumis à un test de perte de valeur au moins une fois par an et dès lors qu'il existe un indice montrant que l'actif a pu perdre de sa valeur. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sont soumises à un test lorsqu'il existe des indices révélant une possible perte de valeur.

Les tests de perte de valeur sont réalisés chaque année, à la même période, au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT). Le Groupe définit les groupes d'UGT pour les tests de perte de valeur du goodwill en se basant sur la manière dont il gère ces actifs et dont il obtiendra les avantages économiques futurs liés au goodwill acquis. Les UGT sont généralement définies au niveau d'un regroupement de catégories de produits par Zone, ou au niveau de l'activité gérée au niveau mondial (GMB – Globally Managed Businesses) si les produits sont gérés globalement.

Pour les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, le Groupe effectue les tests au niveau des plus petits actifs (ou plus petits groupes d'actifs) identifiables générant des entrées de fonds largement indépendantes de celles générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Enfin, les immobilisations incorporelles non commercialisées sont testées au niveau même de l'immobilisation incorporelle.

Les tests de perte de valeur consistent à comparer la valeur comptable des actifs de ces UGT avec leur valeur recouvrable, généralement sur la base de leur juste valeur, nette de coûts de cession, mais occasionnellement sur la base de leur valeur d'utilité.

Une perte de valeur relative au goodwill n'est jamais reprise ultérieurement.

9.1 Perte de valeur

9.1.1 Perte de valeur durant l'exercice

Les pertes de valeur comptabilisées sur 2025 et 2024 sont liées à diverses pertes de valeur d'immobilisations incorporelles. Les pertes de valeur sur 2025 concernent principalement les produits Nutrition dans le secteur opérationnel Zone AMS et l'activité The Bountiful Company dans le secteur opérationnel Nestlé Health Science (voir Note 9.1.2 sous la section analyses de sensibilité pour la discussion concernant la sensibilité sur le goodwill). Aucune de ces pertes de valeur n'est individuellement significative.

9.1.2 Tests annuels de perte de valeur

Les pertes de valeur de goodwill ont été évaluées pour plus de 30 unités génératrices de trésorerie (UGT). Les pertes de valeur des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée (IIDUI) ont été évaluées au niveau des plus petits actifs ou groupes d'actifs identifiables.

Le tableau suivant présente les principales hypothèses utilisées pour les UGT auxquelles sont attribués un goodwill significatif ou des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée significatives.

	Goodwill Valeur comptable (a)	IIDUI Valeur comptable (a)	Durée de projection des flux de trésorerie	Croissance annuelle moyenne des ventes	Evolution annuelle de la marge	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation
2025 *							
UGT							
Produits pour animaux de compagnie pour la Zone AMS	6 379	188	5 ans	3,6%	Stable	2,2%	7,5%
Nutrition en Zone AOA	4 251	2 020	5 ans	3,2%	Stable	3,3%	9,7%
Produits culinaires en Zone AMS	2 852	1 390	5 ans	3,0%	Amélioration	2,4%	8,3%
Nestlé Health Science	5 625	4 875	5 ans	4,8%	Amélioration	2,1%	7,0%
Café en Zone AMS	1 055	3 582	5 ans	4,5%	Stable	2,2%	7,9%
Sous-total	20 162	12 055					
Autres UGT	7 474	2 461					
Total	27 636	14 516					
2024							
UGT							
Produits pour animaux de compagnie pour la Zone NA	6 867	209	5 ans	4,5%	Stable	2,1%	7,3%
Nutrition en Zone AOA	4 846	1 133	5 ans	3,8%	Stable	3,6%	10,7%
Produits culinaires en Zone NA	2 842	1 553	5 ans	1,8%	Amélioration	2,1%	7,2%
Nestlé Health Science	6 355	5 761	5 ans	5,9%	Amélioration	2,0%	6,9%
Café en Zone NA	922	4 004	5 ans	4,8%	Stable	2,0%	7,1%
Sous-total	21 832	12 660					
Autres UGT	8 763	4 086					
Total	30 595	16 746					

* Depuis le 1^{er} janvier 2025, le Groupe est organisé en trois Zones et trois activités significatives gérées au niveau mondial (voir Note 3). En conséquence, le groupe a revu les UGT identifiées pour les tests du goodwill afin de les réaligner sur la nouvelle structure de gestion.

(a) En millions de CHF

Pour chaque UGT significative, la valeur recouvrable est supérieure à sa valeur comptable. La valeur recouvrable a été déterminée sur la base du calcul de la juste valeur, nette de coûts de cession. Généralement, il n'existe pas de données de marché directement observables pour évaluer la juste valeur nette de coûts de cession. C'est pourquoi le calcul repose sur la méthode de la valeur actuelle nette (mesure de la juste valeur catégorisée de niveau 3 dans la hiérarchie de la juste valeur). Des prévisions de flux de trésorerie sont formulées sur cinq ans. Elles sont extrapolées en utilisant un taux de croissance à l'infini stable ou décroissant.

Enfin, les éléments suivants sont pris en compte dans les tests de perte de valeur:

- Les flux de trésorerie sont actualisés à un taux moyen pondéré après impôts. Les taux d'actualisation sont calculés sur la base de sources d'informations externes et reflètent les estimations du marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques au pays.
- Les flux de trésorerie sont basés sur des plans financiers approuvés par la Direction du Groupe et cohérents avec la stratégie du Groupe approuvée pour cette période. Ils se basent sur les performances passées et les initiatives actuelles. Le risque lié à l'activité est compris dans la détermination des flux de trésorerie.
- Les risques liés au changement climatique, y compris les risques physiques et ceux liés à la transition, à moyen et long terme, sont pris en compte dans l'évaluation des risques des flux de trésorerie. Les impacts des hypothèses sous-jacentes sur les prévisions futures des UGT et de leur stratégie de portefeuille sont pris en compte. La croissance des ventes, l'évolution des marges et la croissance à l'infini sont ajustées lorsque nécessaire, en tenant compte de la résilience des UGT aux risques liés au changement climatique ainsi que des engagements de Nestlé en matière de lutte contre le changement climatique (y compris la «Feuille de route zéro émissions nettes» du Groupe). En outre, la marge de manœuvre des UGT est comparée aux informations obtenues de la modélisation de scénarios climatiques de Nestlé préparée conformément aux recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD). Les résultats des scénarios analysés (scénarios retenus d'émissions élevées, intermédiaires et faibles) sont pondérés en fonction de leur probabilité et répartis proportionnellement, puis comparés à la marge de manœuvre de chaque UGT. Le processus n'a donné lieu à aucune perte de valeur.
- Les taux de croissance à l'infini reflètent la vision à long terme de l'évolution nominale de l'activité, en considérant les perspectives d'inflation à long terme les plus récentes.
- Les flux de trésorerie, les taux d'actualisation et les taux de croissance à l'infini tiennent compte de l'inflation.

Le Groupe évalue le caractère incertain de ces estimations en réalisant des analyses de sensibilité. La Direction estime qu'aucun changement raisonnablement possible des hypothèses clés ci-dessus ne pourrait entraîner une baisse de la valeur recouvrable des UGT en deçà de leur valeur comptable, à l'exception de l'UGT Nestlé Health Science, principalement lié à la performance de l'activité The Bountiful Company (TBCo). Pour cette UGT, des changements d'hypothèses clés supérieurs aux montants ci-dessous (plus probables en ce qui concerne la croissance annuelle moyenne des ventes et/ou l'évolution annuelle de la marge) conduiraient à une juste valeur nette de coûts de cession inférieure à la valeur comptable:

	Nestlé Health Science Sensibilité
Croissance annuelle moyenne des ventes	Baisse de 290 points de base
Evolution annuelle de la marge	Baisse de 180 points de base
Taux de croissance à l'infini	Baisse de 80 points de base
Taux d'actualisation	Hausse de 70 points de base

10. Engagements envers le personnel

10.1 Rémunération des employés

Les dépenses de salaires du Groupe de CHF 10 021 millions (2024: CHF 10 368 millions) et les charges sociales à hauteur de CHF 4088 millions (2024: CHF 4085 millions) représentent un total de CHF 14 109 millions (2024: CHF 14 453 millions). De plus, certains employés du Groupe bénéficient de mesures d'incitation à long terme sous la forme de plans d'intéressement au capital, dont les coûts s'élèvent à CHF 211 millions (2024: CHF 147 millions). La rémunération des employés est répartie dans les rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat (voir Note 1, section Charges).

10.2 Avantages postérieurs à l'emploi

Les engagements du Groupe résultant de régimes à prestations définies, ainsi que le coût des services rendus au cours de l'exercice, sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées. Les conseils actuariels sont fournis par des consultants externes ainsi que par les actuaires employés par le Groupe. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements définis varient selon les conditions économiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes sont soit financés, soit non financés. Pour les régimes à prestations définies, l'insuffisance ou l'excédent de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations est comptabilisé comme dette ou actif au bilan.

La charge des prestations comptabilisées au compte de résultat comprend le coût des services rendus (coûts actuels et passés, gains et pertes sur réduction et liquidation de régime), les frais administratifs (autres que les frais de gestion des actifs des régimes), qui sont imputés aux rubriques appropriées par fonction, et les charges ou produits d'intérêts net(te)s, qui sont inclus dans les produits/(charges) financiers(ères) net(te)s. Le rendement effectif sur les actifs des régimes, après déduction des produits d'intérêts, ainsi que les modifications d'hypothèses et les différences entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs, sont inscrits dans les autres éléments du résultat global. Certains avantages sont également fournis par des régimes à cotisations définies dont les cotisations sont inscrites en charge lorsqu'elles sont encourues.

Certaines informations sont présentées par région géographique. Les trois régions présentées sont l'Europe (EUR), les Amériques (AMS), et l'Asie, Océanie et Afrique (AOA). Chaque région inclut la Zone correspondante ainsi que la part des activités des GMB (Activités gérées au niveau mondial) dans cette région.

Pensions et prestations de retraites

Hormis les dispositions requises légalement applicables à la sécurité sociale, la majorité du personnel du Groupe bénéficie d'avantages au travers de régimes de pensions en cas de retraite, de décès en service, d'invalidité et de démission. Ces régimes sont soit à cotisations définies, soit à prestations définies basées sur la rémunération assurée et la durée de service.

Le Groupe gère ses régimes de pensions par région géographique, et les principaux régimes, classifiés comme régimes à prestations définies selon la norme IAS 19, sont situés en EUR (Suisse, Royaume-Uni et Allemagne) et en AMS (Etats-Unis). Conformément aux dispositions légales applicables, ces régimes ont des organes directeurs qui ont la responsabilité fiduciaire de superviser la gestion des régimes. Le Groupe supervise les régimes de pension par l'intermédiaire de son «Group Corporate Pension Board».

En Suisse, le régime de pension Nestlé est un plan d'épargne, où les contributions sont exprimées en pourcentage du salaire assuré. Le fonds de pensions garantit le montant accumulé sur les comptes d'épargne individuels ainsi qu'un taux de rendement minimum sur ces comptes d'épargne. Au moment de la retraite, les comptes d'épargne sont convertis en pensions. Cependant, les affiliés ont la possibilité de percevoir une part en capital. Sous réserve de la situation financière du fonds de pensions, les administrateurs peuvent décider d'ajuster à la hausse les rentes en vigueur. Suite à une réduction des taux de conversion applicables depuis le 1^{er} juillet 2018, le Groupe s'est engagé à effectuer des contributions additionnelles et avait contribué à hauteur de CHF 266 millions au 31 décembre 2025. CHF 28 millions devraient encore être versés d'ici 2038.

Au Royaume-Uni, le plan de pension est un plan hybride basé sur un régime à prestations définies sur un salaire moyen et sur un régime à cotisations définies. Le régime à prestations définies a été fermé aux nouveaux affiliés en 2016. Dans ce régime, à partir d'août 2017, les affiliés accumulent une pension basée sur leur salaire plafonné chaque année, augmentée d'un volet à cotisations définies pour la partie supérieure au salaire plafonné. Les pensions accumulées sont automatiquement revalorisées en fonction de l'inflation. Cette revalorisation est sujette à un plafonnement. De même, les rentes en vigueur sont augmentées chaque année conformément à l'inflation, sous réserve de plafonnement si applicable. A la retraite, l'affilié peut choisir de percevoir sa prestation sous forme de capital. Enfin, le financement du déficit du fonds de pensions Nestlé au Royaume-Uni est défini sur la base d'une évaluation actuarielle triennale et indépendante, en accord avec les réglementations locales. Sur la base de la dernière évaluation triennale au 31 décembre 2024, aucune contribution au titre du financement du déficit n'est due selon le calendrier des contributions en vigueur.

En Allemagne, il existe des plans d'épargne dans lesquels les membres bénéficient d'une garantie sur leurs comptes d'épargne. Les cotisations versées sur ces plans sont exprimées en pourcentage du salaire soumis à prévoyance. Compte tenu des exigences légales, les rentes en vigueur peuvent être revalorisées. Il existe également un régime historique basé sur le dernier salaire soumis à prévoyance dont l'accès est fermé aux nouveaux affiliés depuis 2006.

Aux Etats-Unis, le principal régime de pension est un régime dans le cadre duquel chaque affilié épargne des crédits de retraite basés sur une combinaison d'âge et d'années de service auprès de Nestlé. La prestation d'un affilié correspond à la somme des crédits d'épargne multipliée par un salaire moyen, versée sous forme de capital. Toutefois, au lieu du capital, les affiliés ont la possibilité de convertir le capital sous la forme d'une rente de pension mensuelle. Le régime ne prévoit pas de revalorisation automatique des rentes, et les membres n'y contribuent pas. Son accès a été fermé aux nouveaux affiliés fin 2015, et il a été remplacé par un régime à cotisations définies. En octobre 2025, une transaction de rachat avec une compagnie d'assurance tierce a été complétée et USD 453 millions (CHF 377 millions équivalent) d'obligations de régimes à prestations définies ont été retirés du bilan du Groupe. Cette transaction n'a pas eu d'impact sur les prestations de pension des retraités.

Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres prestations en faveur du personnel

Des filiales, principalement en AMS, offrent des régimes d'assurance maladie (classifiés comme régimes à prestations définies selon la norme IAS 19) en faveur des retraités. Les engagements résultant d'autres avantages consistent principalement en indemnités de départ qui n'ont pas le caractère de pensions.

Risques liés aux régimes de pensions à prestations définies

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé par rapport à la gestion de ses régimes à prestations définies sont:

- les risques de marché et de liquidité: ces risques se matérialisent lorsque les rendements des actifs financiers des régimes sont inférieurs aux rendements espérés à moyen et long terme, ainsi que lorsqu'il y a une incohérence entre les actifs et la valeur actuelle des obligations du régime. Afin de minimiser ces risques, la structure des portefeuilles et la cohérence entre les actifs et la valeur actuelle des obligations sont revues et vérifiées périodiquement lorsque cela est pertinent.
- le risque de mortalité: les hypothèses retenues par le Groupe prennent en considération l'allongement de l'espérance de vie. Cependant, si la longévité augmente plus rapidement qu'attendu, il en résulterait en général des débours plus importants pour les régimes et, par conséquent, une augmentation de la valeur actuelle des obligations des régimes. Afin de minimiser ce risque, les hypothèses de mortalité sont revues périodiquement.

Etant donné que certains régimes de pensions du Groupe autorisent l'ajustement des prestations lorsque des risques de détérioration se manifestent, le Groupe n'est pas toujours complètement exposé aux risques décrits ci-dessus.

Modification des régimes postérieurs à l'emploi et restructurations

Le groupe Nestlé révisé périodiquement ses régimes afin de s'assurer que ceux-ci sont adéquats par rapport aux standards locaux. S'il est constaté qu'une modification d'un régime est requise, un accord préalable avec l'organe de direction local, le régulateur et, si nécessaire, les affiliés, est recherché avant de procéder aux changements.

En 2025 et 2024, des modifications de régimes et des mesures de restructuration (entre autres, opérations de transfert de risque liées aux engagements médicaux et de retraite des retraités) ont donné lieu à des réductions et à des liquidations des régimes concernés, individuellement non significatifs pour un revenu net total de CHF 2 millions (2024: revenu net de CHF 1 million).

Gestion actif-passif et financement des régimes

Les organes directeurs sont responsables de la pondération des différentes classes d'actifs et des allocations cibles des régimes de pensions Nestlé avec le support de conseillers en placement et/ou de sociétés de gestion de patrimoine locales. La pondération entre les classes d'actifs est périodiquement revue par des parties externes afin de s'assurer que la structure du portfolio est adéquate. L'objectif de ces études est de comparer de façon dynamique la juste valeur des actifs et des obligations, de façon à déterminer une allocation stratégique adéquate des actifs du régime.

La politique globale et la stratégie d'investissement pour les régimes financés à prestations définies du Groupe se fondent sur l'objectif de réaliser un rendement sur investissement qui, associé aux cotisations versées, soit suffisant pour maintenir un contrôle raisonnable sur les différents risques de financement des régimes. Dans la mesure du possible, les risques sont

partagés de manière égale entre les différentes parties prenantes. Considérant l'évolution constante de ces risques en fonction des développements des marchés financiers et de la pratique dans la gestion des actifs, le Groupe étudie les procédures d'évaluation et de contrôle des principaux risques d'investissement. De façon à protéger le degré de couverture et d'atténuer les risques financiers des régimes à prestations définies du Groupe, des mesures de protection sur les stratégies d'investissement sont mises en place. Les risques liés à la durabilité, aux facteurs sociaux et climatiques sont également pris en considération. Le Groupe a une politique guidant les organes directeurs des régimes à revoir l'impact du risque climatique sur leurs portefeuilles d'investissement et à appliquer les recommandations du TCFD si la législation locale sur les retraites l'exige.

10.2a Rapprochement des actifs et passifs comptabilisés au bilan

En millions de CHF

	2025			2024		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Valeur actualisée des obligations des régimes financés	15 973	307	16 280	17 321	350	17 671
Juste valeur des actifs des régimes	(18 150)	(123)	(18 273)	(18 700)	(138)	(18 838)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	(2 177)	184	(1 993)	(1 379)	212	(1 167)
Valeur actualisée des obligations des régimes non financés	654	674	1 328	740	671	1 411
Actifs non comptabilisés ^(a)	1 107	—	1 107	450	—	450
Engagements/(préfinancements) nets des régimes à prestations définies	(416)	858	442	(189)	883	694
Droits à remboursement			(96)			(124)
Autres engagements envers le personnel			541			584
Engagements nets			887			1 154
Reflétés au bilan comme suit:						
Préfinancement des régimes à prestations définies et droits à remboursement			(1 412)			(1 475)
Engagements envers le personnel			2 299			2 629
Engagements nets			887			1 154

(a) Principalement de régimes de pension suisses et allemands pour lesquels les actifs nets sont limités à un montant total de CHF 186 millions au 31 décembre 2025 et à zéro au 31 décembre 2024 sur la base des avantages économiques permettant la reconnaissance d'un actif.

10. Engagements envers le personnel

10.2b Situation de financement des régimes à prestations définies par région géographique (a)

En millions de CHF

	2025				2024 *			
	EUR	AMS	AOA	Total	EUR	AMS	AOA	Total
Valeur actualisée des obligations des régimes financés	13 375	2 332	573	16 280	14 124	2 921	626	17 671
Juste valeur des actifs des régimes	(15 432)	(2 129)	(712)	(18 273)	(15 540)	(2 564)	(734)	(18 838)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	(2 057)	203	(139)	(1 993)	(1 416)	357	(108)	(1 167)
Valeur actualisée des obligations des régimes non financés	159	782	387	1 328	172	791	448	1 411

* Les chiffres de 2024 ont été retraités suite au regroupement de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Amérique latine pour former la Zone Amériques et à l'intégration de la Zone Grande Chine dans la Zone AOA, à partir du 1^{er} janvier 2025 (voir Note 3).

(a) Avant limitation du plafond de l'actif.

10.2c Mouvement des valeurs actualisées des obligations des régimes à prestations définies

En millions de CHF

	2025			2024		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Au 1^{er} janvier	18 061	1 021	19 082	17 797	1 052	18 849
dont régimes financés	17 321	350	17 671	17 063	342	17 405
dont régimes non financés	740	671	1 411	734	710	1 444
Ecart de conversion	(642)	(86)	(728)	378	2	380
Coût des services rendus	343	24	367	340	23	363
dont coût des services rendus de la période	345	24	369	339	25	364
dont coût des services passés et (gains)/pertes provenant de liquidations	(2)	—	(2)	1	(2)	(1)
Charges d'intérêts	541	67	608	577	64	641
(Gains)/pertes actuariel(le)s	(346)	62	(284)	152	(2)	150
Cotisations des employés	109	—	109	110	—	110
Prestations versées des régimes financés	(1 370)	(30)	(1 400)	(1 194)	(34)	(1 228)
Prestations versées des régimes non financés	(59)	(77)	(136)	(94)	(84)	(178)
Classification (en)/de destinés à être cédés et modification du périmètre de consolidation, net	(8)	—	(8)	(1)	—	(1)
Transfert de/(à) régimes à cotisations définies	(2)	—	(2)	(4)	—	(4)
Au 31 décembre	16 627	981	17 608	18 061	1 021	19 082
dont régimes financés	15 973	307	16 280	17 321	350	17 671
dont régimes non financés	654	674	1 328	740	671	1 411

10.2d Mouvement de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies

En millions de CHF

	2025			2024		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Au 1 ^{er} janvier	(18 700)	(138)	(18 838)	(18 158)	(129)	(18 287)
Ecart de conversion	586	14	600	(374)	(8)	(382)
Produits d'intérêts	(579)	(6)	(585)	(603)	(7)	(610)
Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des produits d'intérêts	(183)	(3)	(186)	(178)	—	(178)
Cotisations des employés	(109)	—	(109)	(110)	—	(110)
Cotisations des employeurs	(556)	(20)	(576)	(490)	(28)	(518)
Prestations versées des régimes financés	1 370	30	1 400	1 194	34	1 228
Frais d'administration	19	—	19	19	—	19
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et modification du périmètre de consolidation, net	2	—	2	—	—	—
Au 31 décembre	(18 150)	(123)	(18 273)	(18 700)	(138)	(18 838)

Les principales classes d'actifs des régimes exprimées en pourcentage du total des actifs des régimes à prestations définies du Groupe se présentent comme suit:

	2025	2024
Actions ^(a)	21%	21%
dont actions américaines	4%	4%
dont actions européennes	14%	13%
dont autres actions	3%	4%
Obligations	55%	55%
dont obligations d'Etats ^(a)	35%	34%
dont obligations d'entreprises ^(b)	20%	21%
Immobilier ^(b)	12%	13%
Placements alternatifs ^(b)	9%	9%
dont hedge funds	2%	2%
dont private equities	5%	6%
dont infrastructure	2%	1%
Trésorerie/Dépôts	3%	2%

(a) La plupart ont un prix coté sur un marché actif.

(b) La plupart sont non cotés ou sont cotés sur un marché qui n'est pas actif.

10. Engagements envers le personnel

Les placements en actions et obligations d'Etat, dont la plupart sont cotés sur un marché boursier actif, représentent 56% (2024: 55%) des actifs des régimes. Les obligations d'entreprises, les placements en immobilier, hedge funds, private equities et infrastructure, dont la plupart ne sont pas cotés ou sont cotés sur un marché boursier non actif, représentent 41% (2024: 43%) des actifs des régimes.

En 2025, les actifs des régimes financés de pensions à prestations définies ne comprennent pas des biens immobiliers occupés par des filiales (2024: juste valeur de CHF 3 millions). De plus, les régimes financés de pensions à prestations définies peuvent investir dans des actions de Nestlé S.A. (ou titres associés). Les directives du Groupe relatives aux investissements autorisent ce type de placements uniquement lorsque la position dans des actions de Nestlé S.A. (ou titres associés) est passive, c'est-à-dire en adéquation avec la pondération dans le benchmark sous-jacent. Aucun investissement actif direct n'existait à fin 2025 et 2024.

Le Groupe prévoit de verser CHF 188 millions à ses régimes financés de pensions à prestations définies en 2026.

10.2e Actifs non comptabilisés

Les mouvements des actifs non comptabilisés et de la juste valeur des actifs des régimes incluant le plafond de l'actif sont les suivants:

En millions de CHF

	2025			2024		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Au 1 ^{er} janvier	450	—	450	765	3	768
Ecart de conversion	(9)	—	(9)	4	—	4
Limitation des produits d'intérêts	17	—	17	21	—	21
Modifications dues au plafond de l'actif	649	—	649	(340)	(3)	(343)
Au 31 décembre	1 107	—	1 107	450	—	450

10. Engagements envers le personnel

L'avantage économique maximal disponible a été déterminé à la fois sous la forme de remboursements et de diminutions des cotisations futures.

En millions de CHF

	2025			2024		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Juste valeur des actifs des régimes au 31 décembre						
Excluant la limite sur la comptabilisation de l'actif	(18 150)	(123)	(18 273)	(18 700)	(138)	(18 838)
Plafond de l'actif	1 107	—	1 107	450	—	450
Incluant la limite sur la comptabilisation de l'actif	(17 043)	(123)	(17 166)	(18 250)	(138)	(18 388)

10.2f Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions de CHF

	2025			2024		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Coût des services rendus	343	24	367	340	23	363
(Produits)/charges d'intérêts, net	(21)	61	40	(5)	57	52
Frais d'administration	19	—	19	19	—	19
Coût des régimes à prestations définies	341	85	426	354	80	434
Coût des régimes à cotisations définies			412			405
Total			838			839

10.2g Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des prestations définies comptabilisées dans les autres éléments du résultat global

En millions de CHF

	2025			2024		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des produits d'intérêts	183	3	186	178	—	178
Ajustements empiriques découlant des passifs des régimes	(225)	(52)	(277)	(373)	(67)	(440)
Modification des hypothèses démographiques liées aux passifs des régimes	(36)	(2)	(38)	79	(11)	68
Modification des hypothèses financières liées aux passifs des régimes	607	(8)	599	142	80	222
Transfert de/(à) actifs non comptabilisés et autres	(649)	—	(649)	340	3	343
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies – gains/(pertes) actuariel(le)s	(120)	(59)	(179)	366	5	371

10.2h Principales hypothèses financières actuarielles

Les principales hypothèses financières actuarielles sont présentées par région géographique. Chaque élément constitue une moyenne pondérée en relation avec le composant sous-jacent.

	2025				2024 *			
	EUR	AMS	AOA	Total	EUR	AMS	AOA	Total
Taux d'actualisation	2,8%	6,4%	5,6%	3,6%	2,5%	6,3%	5,6%	3,4%
Augmentations futures attendues des salaires	1,9%	3,9%	4,6%	2,5%	2,0%	3,6%	4,6%	2,6%
Augmentations futures attendues des retraites	0,9%	0,4%	1,5%	0,8%	1,0%	0,3%	1,6%	0,9%
Taux d'évolution du coût des dépenses de santé ^(a)		6,7%		6,6%		6,7%		6,7%

* Les chiffres de 2024 ont été retraités suite au regroupement de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Amérique latine pour former la Zone Amériques et à l'intégration de la Zone Grande Chine dans la Zone AOA, à partir du 1^{er} janvier 2025 (voir Note 3).

(a) Les taux d'évolution du coût des dépenses de santé représentent les taux d'évolution du coût des dépenses de santé attendus pour l'année suivante pour AMS. Les principaux plans sont aux Etats-Unis où il est attendu que le taux d'évolution du coût des dépenses de santé diminue de 4,5% d'ici 2036, et au Brésil avec une augmentation moyenne à long terme estimée à 6,6%. Certains plans médicaux postérieurs à l'emploi en EUR et en AOA ont seulement été inclus dans le total.

10.2i Tables de mortalité et espérance de vie par région géographique des principaux régimes à prestations définies du Groupe

Exprimé en années

		2025	2024	2025	2024
Pays	Table de mortalité	Espérance de vie à 65 ans pour un membre masculin actuellement âgé de 65 ans		Espérance de vie à 65 ans pour un membre féminin actuellement âgé de 65 ans	
EUR					
Suisse	LPP 2020	22,0	21,9	23,8	23,7
Royaume-Uni	S4PA	21,3	20,6	23,4	22,4
Allemagne	Heubeck Richttafeln 2018	21,7	21,6	24,0	23,9
AMS					
Etats-Unis	Pri-2012	20,8	20,7	22,8	22,7

L'espérance de vie est prise en compte dans les obligations des régimes à prestations définies en utilisant la meilleure estimation de mortalité des assurés des plans. Si nécessaire, les tables de base sont ajustées pour tenir compte des changements estimés en matière de mortalité, ce qui permet par exemple de considérer des augmentations futures de l'espérance de vie.

10.2j Analyse de sensibilité de la valeur actualisée des obligations des régimes à prestations définies par région géographique

Le tableau ci-dessous indique la valeur actualisée des obligations des régimes à prestations définies lorsque les principales hypothèses sont modifiées.

En millions de CHF		EUR	AMS	AOA	Total
2025	Comme rapportée	13 534	3 114	960	17 608
	Taux d'actualisation				
	Augmentation de 50 points de base	12 747	2 975	928	16 650
	Diminution de 50 points de base	14 412	3 267	995	18 674
	Augmentations futures attendues des salaires				
	Augmentation de 50 points de base	13 586	3 145	981	17 712
	Diminution de 50 points de base	13 485	3 085	940	17 510
	Augmentations futures attendues des retraites				
	Augmentation de 50 points de base	14 119	3 129	976	18 224
	Diminution de 50 points de base	13 332	3 108	946	17 386
Taux d'évolution du coût des dépenses de santé					
Augmentation de 50 points de base	13 534	3 128	961	17 623	
Diminution de 50 points de base	13 534	3 101	959	17 594	
Hypothèse de mortalité					
Décalage de la table d'une année vers l'avant	13 103	3 075	948	17 126	
Décalage de la table d'une année vers l'arrière	13 965	3 152	972	18 089	
2024 *	Comme rapportée	14 296	3 712	1 074	19 082
	Taux d'actualisation				
	Augmentation de 50 points de base	13 435	3 555	1 038	18 028
	Diminution de 50 points de base	15 263	3 880	1 112	20 255
	Augmentations futures attendues des salaires				
	Augmentation de 50 points de base	14 358	3 740	1 097	19 195
	Diminution de 50 points de base	14 240	3 686	1 052	18 978
	Augmentations futures attendues des retraites				
	Augmentation de 50 points de base	14 929	3 743	1 093	19 765
	Diminution de 50 points de base	14 091	3 706	1 056	18 853
Taux d'évolution du coût des dépenses de santé					
Augmentation de 50 points de base	14 298	3 725	1 075	19 098	
Diminution de 50 points de base	14 296	3 700	1 072	19 068	
Hypothèse de mortalité					
Décalage de la table d'une année vers l'avant	13 824	3 662	1 059	18 545	
Décalage de la table d'une année vers l'arrière	14 772	3 762	1 086	19 620	

* Les chiffres de 2024 ont été retraités suite au regroupement de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Amérique latine pour former la Zone Amériques et à l'intégration de la Zone Grande Chine dans la Zone AOA, à partir du 1^{er} janvier 2025 (voir Note 3).

Les analyses de sensibilité sont basées sur la même méthode actuarielle que celle utilisée pour déterminer la valeur de l'obligation des régimes à prestations définies en fin d'année.

10.2k Moyenne pondérée de la durée des obligations des régimes à prestations définies par région géographique

Exprimée en années

	2025				2024 *			
	EUR	AMS	AOA	Total	EUR	AMS	AOA	Total
Au 31 décembre	12,6	9,9	9,0	12,0	13,1	9,3	9,2	12,1

* Les chiffres de 2024 ont été retraités suite au regroupement de la Zone Amérique du Nord et de la Zone Amérique latine pour former la Zone Amériques et à l'intégration de la Zone Grande Chine dans la Zone AOA, à partir du 1^{er} janvier 2025 (voir Note 3).

11. Provisions, actifs et passifs éventuels

Provisions

Cette rubrique comprend les engagements dont l'échéance ou le montant est incertain, découlant de plans de restructurations, de risques environnementaux, de litiges et d'autres risques. Une provision est constituée lorsqu'il existe une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et que les sorties futures de trésorerie peuvent être estimées de manière fiable. Les provisions sont mesurées à la valeur actualisée des dépenses, à moins que l'impact de l'actualisation soit non significatif. Les obligations résultant de plans de restructuration sont comptabilisées lorsque des plans détaillés ont été établis et que leur mise en œuvre repose sur une attente fondée qui résulte du démarrage de la phase de réalisation ou de l'annonce de leurs principales caractéristiques. Les obligations résultant de litiges reflètent la meilleure estimation de la Direction du Groupe quant au résultat en fonction des faits connus à la date du bilan.

Actifs et passifs éventuels

Les actifs et passifs éventuels sont des droits et des obligations possibles qui résultent d'événements passés et dont l'existence sera confirmée uniquement par la survenance ou la non-occurrence d'un ou de plusieurs événements futurs incertains sur lesquels le Groupe n'exerce pas un contrôle total.

11.1 Provisions

En millions de CHF

	Restructuration	Environnement	Litiges et impôts indirects	Autres	Total
Au 1 ^{er} janvier 2025	665	67	819	400	1 951
Ecart de conversion	(17)	(3)	(40)	(21)	(81)
Constitutions de provisions ^(a)	308	31	281	193	813
Utilisations	(258)	(6)	(164)	(59)	(487)
Reprises (sans objet)	(112)	(16)	(152)	(86)	(366)
Modifications du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—
Au 31 décembre 2025	586	73	744	427	1 830
dont le montant devrait être réglé dans les 12 mois					850
Au 1 ^{er} janvier 2024	669	60	807	442	1 978
Ecart de conversion	15	—	(59)	7	(37)
Constitutions de provisions ^(a)	334	16	311	186	847
Utilisations	(304)	(6)	(129)	(137)	(576)
Reprises (sans objet)	(49)	(3)	(111)	(160)	(323)
Modifications du périmètre de consolidation	—	—	—	62	62
Au 31 décembre 2024	665	67	819	400	1 951
dont le montant devrait être réglé dans les 12 mois					865

(a) Incluant l'escompte des provisions.

Restructuration

Les provisions pour restructuration résultent d'initiatives prises dans l'ensemble du Groupe. Elles englobent notamment des plans d'optimisation des structures de production, de vente et d'administration, principalement alloués à la Zone EUR et à la Zone AOA. Ces provisions pour restructuration devraient engendrer des sorties de trésorerie lors de leur mise en œuvre (en règle générale sur une période de une à trois années).

Litiges et impôts indirects

Des provisions pour litiges ont été constituées afin de couvrir les règlements de procédures légales et administratives qui résultent de la conduite des affaires. Les provisions pour impôts indirects incluent les litiges et les incertitudes concernant les impôts qui ne sont pas basés sur le résultat (principalement la TVA et les impôts sur le chiffre d'affaires). Ces provisions couvrent nombre de cas distincts dont la présentation détaillée pourrait être préjudiciable aux intérêts du Groupe. Le Groupe pense qu'aucun de ces cas n'aura d'incidence défavorable importante sur sa situation financière. L'échéance des sorties de trésorerie est incertaine car elle dépend de l'issue des différents cas. La Direction du Groupe ne pense pas qu'il soit possible d'émettre des hypothèses sur l'évolution de ces cas au-delà de la date du bilan.

Autres

Les autres provisions consistent principalement en contrats onéreux et en diverses réclamations relatives à des sinistres survenus durant l'exercice mais qui n'étaient pas couverts par les sociétés d'assurance. Les contrats onéreux résultent de la résiliation de contrats ou d'accords d'approvisionnement au-dessus des prix du marché et qui ne génèrent aucun avantage ou pour lesquels les coûts inévitables auxquels le Groupe doit faire face pour tenir ses obligations contractuelles sont supérieurs aux avantages économiques prévus.

11.2 Actifs et passifs éventuels

Le Groupe est exposé à des engagements hors bilan représentant un paiement possible maximum de CHF 2507 millions (2024: CHF 2195 millions). Ce montant inclut des paiements possibles relatifs à des litiges pour CHF 2506 millions (2024: CHF 2194 millions) et des paiements relatifs à d'autres éléments pour CHF 1 million (2024: CHF 1 million). Les paiements possibles relatifs à des litiges correspondent principalement à diverses investigations ainsi qu'à des contentieux de rapports de travail, civils et fiscaux en Amérique latine.

Avec la sécurité alimentaire comme principale priorité, les pratiques d'exploitation sur certains des sites de production d'eau minérale naturelle de Nestlé pourraient ne pas être en phase avec le cadre réglementaire applicable. Le Groupe continue de s'engager avec les autorités compétentes pour s'assurer que ses pratiques opérationnelles soient parfaitement conformes.

Le Groupe n'a pas identifié d'engagements significatifs à la date du bilan en lien avec ces pratiques. Dans ce contexte, aucune provision significative n'a été comptabilisée, et aucun passif éventuel significatif n'a été identifié, puisqu'il n'est pas possible de quantifier les engagements potentiels futurs liés à ces événements.

Les actifs éventuels résultant de litiges en faveur du Groupe représentent un encaissement probable de CHF 45 millions (2024: CHF 18 millions), principalement en Amérique latine.

12. Instruments financiers

Actifs financiers – classes et catégories

La classification des actifs financiers repose généralement sur le modèle d'affaires dans le cadre duquel un actif financier est géré, ainsi que sur les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de ce dernier. Le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories suivantes:

- au coût amorti;
- évalués à la juste valeur par résultat; et
- évalués à la juste valeur par Autres éléments du résultat global.

Pour un placement en instrument de capitaux propres qui n'est pas destiné à être cédé, le Groupe peut opter de manière irrévocable pour une classification à la juste valeur par Autres éléments du résultat global. Cette décision est prise à la comptabilisation initiale, placement par placement.

Actifs financiers – comptabilisation et décomptabilisation

La date de règlement est retenue pour la comptabilisation initiale et la décomptabilisation des actifs financiers, car ces transactions sont généralement opérées sur la base d'un contrat dont les termes requièrent une livraison dans un délai fixé par voie réglementaire ou par convention sur le marché (achat ou vente avec délai normalisé de livraison). Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque la totalité des droits du Groupe aux flux de trésorerie desdits actifs ont expiré ou ont été transférés et que le Groupe a en substance transféré tous les risques et avantages inhérents à la propriété de ces actifs.

Actifs financiers – évaluation

Les actifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, en tenant compte des frais de transaction directement imputables. Cependant, lorsqu'un actif financier évalué à la juste valeur par résultat est comptabilisé, les frais de transaction sont enregistrés en charges immédiatement. La réévaluation subséquente des actifs financiers est déterminée selon leur catégorie, laquelle est revue à chaque date de clôture du bilan.

Les billets de trésorerie («Commercial paper») et les dépôts à terme sont détenus par le service de trésorerie du Groupe dans un portefeuille séparé en vue d'atténuer l'exposition au risque de crédit du Groupe et de générer des produits d'intérêts. Le Groupe considère que ces placements sont détenus dans un modèle d'affaires dont l'objectif est réalisé en percevant des flux de trésorerie contractuels. Les modalités contractuelles de ces actifs financiers donnent lieu, à des dates précises, à des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements au titre du principal et de l'intérêt sur le montant du principal restant dû. Ces actifs sont donc classés comme évalués au coût amorti.

Les placements dans des actions, fonds obligataires, fonds en actions et autres actifs financiers ne donnant pas lieu, à des dates précises, à des cash flows qui sont uniquement des paiements au titre du principal et de l'intérêt sont comptabilisés à la juste valeur par résultat. Ces placements sont principalement liés aux activités de gestion de trésorerie et d'auto-assurance.

Actifs financiers – perte de valeur

Le Groupe évalue s'il existe une perte de valeur de ses actifs financiers comptabilisés au coût amorti et à la juste valeur par Autres éléments du résultat global sur la base des pertes de crédit attendues. Cette analyse requiert l'identification de hausses significatives du risque de crédit des contreparties. Sachant que la majorité des actifs financiers du Groupe sont des créances commerciales, elle intègre également certaines données statistiques reflétant les pertes encourues par le passé suite au défaut d'une contrepartie, ainsi que toutes données prévisionnelles applicables. Voir la Note 7.1 pour les pertes de valeur liées à des créances commerciales.

Les corrections de valeur pour pertes sur placements dans les titres de créances et les dépôts à terme dont on estime qu'ils ont un faible risque de crédit à la date du bilan sont évalués par le Groupe à un montant égal aux pertes de crédit attendues sur douze mois. Le Groupe considère qu'un titre de créance présente un faible risque de crédit lorsque la notation de crédit est équivalente à «investment grade» selon les agences de notation internationalement reconnues.

Pour évaluer s'il y a une augmentation significative du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale, le Groupe prend en compte les informations et justifications raisonnables dont il dispose telles qu'une modification de la notation de crédit de la contrepartie. S'il constate une hausse significative du risque de crédit, la correction de valeur pour perte est évaluée à un montant égal à la totalité des pertes attendues.

Les pertes de crédit attendues sont une estimation des pertes de crédit pondérées selon leurs probabilités. Les pertes de crédit sont calculées à la valeur actuelle de tous les déficits de trésorerie dus à un défaut de crédit de la contrepartie (c.-à-d. la différence entre les flux de trésorerie conformément au contrat et les flux de trésorerie que le Groupe s'attend à percevoir).

Les corrections de valeur pour pertes sur actifs financiers évalués au coût amorti sont déduites de la valeur comptable brute des actifs. Pour les titres de créances évalués à la juste valeur par Autres éléments du résultat global, la correction de valeur pour perte est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global plutôt que de procéder à la réduction de la valeur comptable de l'actif.

Les pertes de valeur sur les autres actifs financiers liés aux activités de trésorerie sont présentées sous Charges financières.

Le modèle et certaines des hypothèses utilisées dans le calcul de ces pertes de crédit attendues sont des éléments clés pour estimer le niveau d'incertitude.

Dettes financières évaluées au coût amorti

Les dettes financières sont comptabilisées initialement à leur juste valeur, nette des frais de transaction encourus.

Après comptabilisation initiale, les dettes financières sont évaluées au coût amorti. La différence entre la valeur comptable initiale des dettes financières et leur valeur de remboursement est comptabilisée dans le compte de résultat pour la durée du contrat, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Cette catégorie comprend les classes de dettes financières suivantes: les fournisseurs et autres créanciers, les billets de trésorerie («Commercial papers»), les emprunts obligataires, les obligations locatives et les autres dettes financières.

Les dettes financières évaluées au coût amorti sont ventilées en passifs courants ou non courants selon qu'elles arriveront à échéance dans un délai de douze mois après la date du bilan ou ultérieurement.

Les dettes financières sont décomptabilisées (intégralement ou partiellement) lorsque le Groupe est libéré de son obligation ou lorsque celles-ci expirent, sont annulées ou sont remplacées par une nouvelle dette assortie de conditions significativement modifiées.

12.1 Actifs et passifs financiers

12.1a Par classe et par catégorie

En millions de CHF

Classes	2025				2024			
	Au coût amorti ^(a)	A la juste valeur par résultat	A la juste valeur par autres éléments du résultat global	Total des catégories	Au coût amorti ^(a)	A la juste valeur par résultat	A la juste valeur par autres éléments du résultat global	Total des catégories
Trésorerie	1 634	—	—	1 634	2 055	—	—	2 055
Billets de trésorerie («Commercial paper»)	2 243	—	—	2 243	2 548	—	—	2 548
Dépôts à terme	1 279	—	—	1 279	1 518	—	—	1 518
Emprunts et fonds obligataires	—	1 314	1	1 315	—	1 916	2	1 918
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	—	342	983	1 325	—	426	823	1 249
Autres actifs financiers	1 538	537	—	2 075	1 586	647	—	2 233
Disponibilités ^(b) et actifs financiers non courants	6 694	2 193	984	9 871	7 707	2 989	825	11 521
Clients et autres débiteurs	10 561	—	—	10 561	11 251	—	—	11 251
Instruments financiers dérivés actifs ^(c)	—	524	—	524	—	876	—	876
Total des actifs financiers	17 255	2 717	984	20 956	18 958	3 865	825	23 648
Fourisseurs et autres créanciers	(20 199)	—	—	(20 199)	(22 029)	—	—	(22 029)
Dettes financières	(57 852)	—	—	(57 852)	(63 560)	—	—	(63 560)
Instruments financiers dérivés passifs ^(c)	—	(346)	—	(346)	—	(715)	—	(715)
Total des passifs financiers	(78 051)	(346)	—	(78 397)	(85 589)	(715)	—	(86 304)
Position financière nette	(60 796)	2 371	984	(57 441)	(66 631)	3 150	825	(62 656)
dont à la juste valeur	—	2 371	984	3 355	—	3 150	825	3 975

(a) La valeur comptable de ces instruments financiers est une approximation raisonnable de leur juste valeur. Pour les emprunts obligataires inclus dans les dettes financières, voir Note 12.1d.

(b) Les disponibilités se composent de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des placements à court terme.

(c) Incluent les dérivés détenus pour des relations de couverture et ceux non désignés, voir Note 12.2d.

12.1b Hiérarchie de la juste valeur des instruments financiers

Le Groupe classe la juste valeur de ses instruments financiers dans la hiérarchie ci-après, sur la base des données utilisées dans leur valorisation:

- Niveau 1: la juste valeur des instruments financiers cotés sur les marchés actifs repose sur leur cours de clôture à la date du bilan. C'est notamment le cas pour les dérivés actifs et passifs sur matières premières et les actifs financiers tels que les placements dans des instruments de capitaux propres et les titres de créances.
- Niveau 2: la juste valeur des instruments financiers non cotés sur un marché actif est déterminée sur la base de techniques d'évaluation fondées sur des données observables sur les marchés. Il s'agit de techniques d'évaluation telles que l'actualisation des flux de trésorerie, des modèles de valorisation standard basés sur des paramètres de marché de taux d'intérêt, des courbes de rendement ou de taux de change, des avis de courtiers pour des instruments similaires et des transactions comparables réalisées dans des conditions de concurrence normale. Par exemple, la juste valeur des contrats de change à terme, des swaps de devises et de taux d'intérêt est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés.
- Niveau 3: la juste valeur de certains instruments financiers est évaluée à partir des valorisations propres à chaque entité, à l'aide de paramètres ne reposant pas sur des données observables sur les marchés (paramètres non observables). Lorsque la juste valeur d'instruments non cotés ne peut être évaluée avec une fiabilité suffisante, le Groupe valorise de tels instruments au coût, déduction faite des pertes de valeur, s'il y a lieu.

En millions de CHF

	2025	2024
Dérivés actifs	29	446
Emprunts et fonds obligataires	838	1 392
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	169	144
Autres actifs financiers	33	35
Dérivés passifs	(114)	(50)
Prix cotés sur des marchés actifs (Niveau 1)	955	1 967
Dérivés actifs	484	417
Emprunts et fonds obligataires	441	467
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	951	931
Autres actifs financiers	501	611
Dérivés passifs	(232)	(665)
Techniques d'évaluation basées sur des données observables sur les marchés (Niveau 2)	2 145	1 761
Actifs financiers	255	247
Techniques d'évaluation basées sur des paramètres non observables (Niveau 3)	255	247
Total des instruments financiers évalués à la juste valeur	3 355	3 975

En 2025 et 2024, aucun transfert significatif n'a eu lieu entre les différents niveaux de hiérarchie.

12.1c Variations du passif résultant des activités de financement

En millions de CHF

	2025	2024
Au 1^{er} janvier	(63 876)	(55 489)
Ecart de conversion et différences de change	4 246	(2 184)
Variations de juste valeur	196	155
Variations provenant de l'acquisition et de la cession d'activités et classification en/(de) destinés à être cédés	85	(87)
(Entrées)/sorties de fonds liées aux intérêts sur dérivés	(284)	(167)
Augmentation des obligations locatives	(620)	(771)
Entrées de fonds liées aux emprunts obligataires et aux autres dettes financières à long terme	(2 803)	(7 992)
Sorties de fonds liées aux emprunts obligataires, aux obligations locatives et aux autres dettes financières à long terme	4 408	5 055
(Entrées)/sorties de fonds liées aux dettes financières à court terme	1 036	(2 396)
Au 31 décembre	(57 612)	(63 876)
dont dettes financières courantes	(11 606)	(11 863)
dont dettes financières non courantes	(46 246)	(51 697)
dont dérivés couvrant des dettes financières	240	(316)

12.1d Emprunts obligataires

En millions de CHF

Emetteur		Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année de démission et de échéance	Commentaires	2025	2024
Nestlé Capital Markets S.A., Suisse ^(a)	CHF	600	0,75%	0,69%	2018–2028		601	601
	CHF	675	1,63%	1,65%	2022–2026		675	675
	CHF	475	2,13%	2,15%	2022–2030		474	474
	CHF	350	2,50%	2,46%	2022–2034		351	351
	CHF	360	1,63%	1,67%	2022–2025		—	360
	CHF	260	2,63%	2,57%	2022–2035		261	261
	CHF	310	2,25%	2,18%	2022–2029		311	311
	CHF	300	1,88%	1,87%	2023–2029		300	301
	CHF	450	2,00%	2,01%	2023–2033		450	450
	CHF	400	2,13%	2,06%	2023–2038		403	403
	CHF	155	1,63%	1,65%	2023–2027		155	155
	CHF	215	1,88%	1,83%	2023–2031		216	216
	CHF	210	2,00%	2,01%	2023–2036		210	210
	CHF	200	1,38%	1,41%	2024–2028		200	200
	CHF	225	1,50%	1,51%	2024–2031		225	225
	CHF	480	1,63%	1,60%	2024–2034		481	481
	CHF	330	1,75%	1,72%	2024–2040		331	331
Nestlé Capital Corporation, Etats-Unis	USD	600	4,65%	4,74%	2024–2029	(c)	475	540
	USD	450	4,75%	4,84%	2024–2031	(c)	355	405
	USD	800	4,88%	4,92%	2024–2034	(c)	633	721
	USD	650	5,10%	5,16%	2024–2054	(c)	511	582
	GBP	400	4,50%	4,64%	2024–2029	(b)	425	451
	GBP	400	4,75%	4,80%	2024–2036	(b)	426	452
	AUD	600	4,60%	4,70%	2024–2029	(b)	317	336
	AUD	600	5,25%	5,33%	2024–2034	(b)	316	335
	USD	175	5,35%	5,37%	2024–2034		139	158
	USD	175	5,26%	5,29%	2024–2031		139	158
	USD	100	4,22%	4,50%	2024–2029		79	89
	USD	100	4,33%	4,63%	2025–2030		78	—
	AUD	400	4,55%	4,62%	2025–2030	(b)	212	—
AUD	400	5,25%	5,30%	2025–2035	(b)	211	—	
Nestlé Holdings, Inc., Etats-Unis	EUR	850	0,88%	0,92%	2017–2025	(b)	—	800
	CHF	550	0,25%	0,24%	2017–2027	(b)	550	550
	CHF	150	0,55%	0,54%	2017–2032	(b)	150	150
	USD	900	3,50%	3,59%	2018–2025	(c)	—	813
	USD	1 250	3,63%	3,72%	2018–2028	(c)	989	1 126
Sous-total							11 649	13 671

12. Instruments financiers

En millions de CHF

Emetteur		Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année d'émission et d'échéance	Commentaires	2025	2024
Sous-total de la page précédente							11 649	13 671
	USD	1 250	3,90%	4,01%	2018–2038	(c)	980	1 116
	USD	2 100	4,00%	4,11%	2018–2048	(c)	1 638	1 865
	USD	750	0,63%	0,77%	2020–2026	(c)	595	677
	USD	1 100	1,00%	1,06%	2020–2027	(c)	871	992
	USD	1 000	1,25%	1,37%	2020–2030	(c)	789	898
	GBP	600	0,63%	0,75%	2021–2025	(b)	—	680
	GBP	400	1,38%	1,46%	2021–2033	(b)	424	450
	USD	300	1,13%	1,19%	2021–2026		238	271
	USD	1 000	1,50%	1,58%	2021–2028	(c)	791	901
	USD	1 000	1,88%	1,91%	2021–2031	(c)	792	902
	USD	500	2,50%	2,55%	2021–2041	(c)	394	449
	USD	500	1,15%	1,22%	2021–2027	(c)	396	451
	USD	500	2,63%	2,69%	2021–2051	(c)	392	446
	CAD	2 000	2,19%	2,23%	2021–2029	(b)	1 157	1 257
	GBP	300	2,13%	2,25%	2022–2027	(b)	320	339
	GBP	600	2,50%	2,53%	2022–2032	(b)	640	679
	USD	750	4,00%	4,07%	2022–2025	(c)	—	677
	USD	500	4,13%	4,20%	2022–2027	(c)	396	451
	USD	500	4,25%	4,31%	2022–2029	(c)	396	451
	USD	1 250	4,30%	4,38%	2022–2032	(c)	987	1 124
	USD	1 000	4,70%	4,76%	2022–2053	(c)	786	895
	USD	1 000	5,25%	5,32%	2023–2026	(c)	793	903
	USD	850	5,00%	5,06%	2023–2028	(c)	673	767
	USD	500	4,95%	5,01%	2023–2030	(c)	396	451
	USD	650	4,85%	4,90%	2023–2033	(c)	514	585
	USD	500	5,00%	5,06%	2023–2028	(c)	396	451
	USD	500	5,00%	5,10%	2023–2030	(c)	395	450
	USD	500	5,00%	5,09%	2023–2033	(c)	394	449
	GBP	400	5,25%	5,39%	2023–2026	(b)	427	453
	GBP	400	5,13%	5,28%	2023–2032	(b)	424	450
Nestlé Finance International Ltd., Luxembourg	EUR	750	1,25%	1,32%	2017–2029		696	703
	EUR	750	1,75%	1,83%	2017–2037		693	699
	EUR	1 000	1,13%	1,27%	2020–2026		931	939
	EUR	1 000	1,50%	1,63%	2020–2030		926	935
	EUR	850	0,13%	0,25%	2020–2027		789	797
Sous-total							33 078	38 674

12. Instruments financiers

En millions de CHF

Emetteur	Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année d'émission et de déchéance	Commentaires	2025	2024
Sous-total de la page précédente						33 078	38 674
	EUR	1 000	0,38%	0,56%	2020–2032	920	928
	EUR	500	0,00%	(0,26%)	2020–2025	—	472
	EUR	500	0,00%	0,16%	2020–2033	460	464
	EUR	500	0,38%	0,40%	2020–2040	464	469
	EUR	1 250	0,00%	(0,00%)	2021–2026	1 163	1 176
	EUR	750	0,25%	0,32%	2021–2029	697	704
	EUR	500	0,63%	0,69%	2021–2034	463	468
	EUR	650	0,88%	1,01%	2021–2041	594	599
	EUR	600	0,88%	0,95%	2022–2027	558	564
	EUR	600	1,25%	1,33%	2022–2031	556	562
	EUR	800	1,50%	1,63%	2022–2035	737	743
	EUR	500	3,00%	3,13%	2022–2028	464	468
	EUR	500	3,25%	3,38%	2022–2031	463	467
	EUR	500	3,38%	3,49%	2022–2034	461	466
	EUR	850	3,50%	3,66%	2023–2027	789	796
	EUR	850	3,75%	3,85%	2023–2033	786	794
	EUR	500	3,50%	3,56%	2023–2030	464	469
	EUR	500	3,75%	3,84%	2023–2035	462	467
	GBP	400	5,13%	5,16%	2023–2038	426	452
	EUR	750	3,00%	3,08%	2024–2031	696	703
	EUR	750	3,25%	3,40%	2024–2037	689	695
	EUR	500	2,63%	2,77%	2024–2030	462	467
	EUR	650	3,13%	3,20%	2024–2036	601	607
	EUR	600	2,88%	3,01%	2025–2032	554	—
	EUR	500	3,50%	3,65%	2025–2045	456	—
	CNY	2 000	2,80%	2,82%	2025–2035	(b) 227	—
	EUR	600	3,00%	3,13%	2025–2033	554	—
	EUR	500	3,50%	3,59%	2025–2038	461	—
Nestlé Hungária Kft., Hongrie	HUF	115 000	1,75%	1,53%	2021–2028	279	265
Autres emprunts obligataires						1	49
Total valeur comptable (*)						48 985	52 988
Remboursable dans le délai d'un an						4 823	3 848
Remboursable après un an						44 162	49 140
Juste valeur (*) des emprunts obligataires, basée sur les prix cotés (niveau 2)						47 250	50 511

(*) La valeur comptable et la juste valeur des emprunts obligataires excluent les intérêts courus.

(a) En 2025, les emprunts obligataires émis par Nestlé S.A. ont été transférés à Nestlé Capital Markets S.A., une filiale entièrement détenue indirectement par Nestlé S.A.

(b) Fait l'objet d'un swap de taux d'intérêt et de devises qui crée un engagement à taux fixes dans la devise de l'émetteur.

(c) Vendu aux Etats-Unis uniquement aux acheteurs institutionnels qualifiés et hors des Etats-Unis aux citoyens non américains.

Plusieurs emprunts obligataires sont couverts par des dérivés sur devises et/ou sur taux d'intérêt. La juste valeur de ces instruments dérivés est présentée dans les instruments financiers dérivés actifs pour un montant de CHF 266 millions (2024: CHF 84 millions) et dans les instruments financiers dérivés passifs pour un montant de CHF 144 millions (2024: CHF 484 millions).

12.2 Risques financiers

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, le Groupe est exposé à un certain nombre de risques financiers, à savoir le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de marché (y compris les risques de change et de taux d'intérêt, le risque de prix des matières premières et le risque de prix des instruments de capitaux propres). Cette note présente les objectifs, les politiques et les processus poursuivis par le Groupe pour gérer son risque financier et son capital.

La gestion du risque financier fait partie intégrante de la gestion du Groupe. Le Conseil d'administration définit les principes de contrôle financiers ainsi que les principes de la planification financière. L'Administrateur délégué organise, gère et contrôle tous les risques financiers, incluant ceux relatifs aux actifs et passifs.

Un «Asset and Liability Management Committee (ALMC)» (Comité de Gestion des Actifs et Passifs Financiers), sous la supervision du Directeur Financier, est responsable de l'établissement et de l'exécution subséquente de la politique de gestion des actifs et passifs financiers du groupe Nestlé (Nestlé Group's Financial Asset and Liability Management Policy). Il assure l'implémentation des stratégies et la réalisation des objectifs de la gestion des actifs et passifs financiers du Groupe, qui sont ensuite appliquées par la Trésorerie centrale, les centres de trésorerie régionaux et, dans certains cas spécifiques locaux, les filiales. Les directives de gestion de trésorerie approuvées définissent et classifient les risques de même qu'elles déterminent les procédures spécifiques d'approbation, d'exécution et de contrôle par catégories de transactions. Les activités de la Trésorerie centrale et des centres de trésorerie régionaux sont suivies par un Middle Office indépendant qui est chargé de vérifier la conformité des stratégies et/ou des opérations avec les directives approuvées et les décisions prises par l'ALMC.

12.2a Risque de crédit

Gestion du risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque qu'une contrepartie ne remplisse pas ses obligations contractuelles, entraînant une perte financière pour le Groupe. Le risque de crédit concerne les actifs financiers (disponibilités, actifs non courants et instruments dérivés) ainsi que les clients et autres débiteurs.

Le Groupe vise à minimiser le risque de crédit des disponibilités, des actifs financiers non courants et des instruments financiers dérivés actifs en appliquant des politiques de gestion des risques. Des limites de crédit sont déterminées à partir de la taille et de la probabilité de défaut de chaque contrepartie. Le calcul de la limite de crédit prend en compte le bilan, les notations de crédit, les ratios de solvabilité et les probabilités de défaut de la contrepartie. Les contreparties sont régulièrement surveillées, en observant l'évolution des paramètres ci-dessus ainsi que celle des cours de leurs actions et dérivés de crédit. Les limites de crédit et l'allocation des risques sont ensuite modifiées selon les résultats de cette analyse. Le Groupe évite de concentrer les risques de crédit sur ses disponibilités en les répartissant sur plusieurs secteurs et institutions.

Dans toutes les filiales, les créances commerciales sont soumises à des limites de crédits et à des procédures de contrôle et d'approbation. En raison de sa large répartition géographique et du nombre de ses clients, le Groupe n'est pas exposé à des concentrations significatives de risque de crédit sur ses créances commerciales (voir Note 7.1). Néanmoins, les contreparties des clients commerciaux font l'objet d'un contrôle constant suivant une méthodologie identique à celle utilisée pour les contreparties financières.

L'exposition maximale au risque de crédit qui résulte des activités financières, sans tenir compte des accords de compensation et des garanties détenues ou d'autres améliorations de crédit, est égale à la valeur comptable des actifs financiers du Groupe.

Notation du risque de crédit des actifs financiers

Le tableau ci-dessous tient compte des disponibilités, des actifs financiers non courants et des instruments financiers dérivés actifs. Le risque de crédit des actifs financiers est évalué sur la base du risque des contreparties en y incluant le risque du pays concerné. Le Groupe utilise une échelle de notation de crédit internationalement reconnue pour présenter cette information. Le Groupe traite principalement avec des établissements financiers situés en Suisse, dans l'Union européenne et en Amérique du Nord.

En millions de CHF

	2025	2024
A- et au-delà	6 402	8 559
BBB+, BBB et BBB-	582	583
BB+ et en deçà	1 339	1 268
Sans notation ^(a)	2 072	1 987
	10 395	12 397

(a) Principalement titres de capitaux propres et d'autres investissements pour lesquels aucune notation de crédit n'est disponible.

12.2b Risque de liquidité

Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité représente le risque qu'une société rencontre des difficultés à remplir ses obligations de remboursement de ses dettes financières en trésorerie ou par le biais d'autres actifs financiers. Un tel risque peut résulter d'un manque de liquidité sur les marchés, de la perturbation des marchés ou encore de problèmes de refinancement. L'objectif du Groupe est de gérer ce type de risque en limitant l'exposition à des instruments financiers pour lesquels des problèmes de liquidité pourraient survenir et en maintenant des facilités de crédit suffisantes. Le Groupe ne s'attend à aucun problème de refinancement. En octobre 2025, il a augmenté de EUR 2,4 milliards et prolongé la durée de ses deux facilités de crédit renouvelables avec succès:

- Une facilité de crédit renouvelable de USD 4,8 milliards et EUR 4,9 milliards avec une échéance initiale à octobre 2026. Le Groupe a la possibilité de convertir la facilité en un emprunt à terme d'une année.
- Une facilité de crédit renouvelable de USD 2,1 milliards et EUR 2,2 milliards avec une nouvelle échéance à octobre 2030.

Les facilités servent principalement à soutenir la dette à court terme du Groupe.

Echéances contractuelles des passifs financiers et des dérivés (incluant intérêts)

En millions de CHF

	Au cours de la 1 ^{re} année	Au cours de la 2 ^e année	Au cours de la 3 ^e et jusqu'à la 5 ^e année	Au-delà de la 5 ^e année	Valeur contractuelle	Valeur comptable
2025 Fournisseurs et autres créanciers	(20 023)	(133)	(14)	(29)	(20 199)	(20 199)
Billets de trésorerie («Commercial paper») ^(a)	(3 492)	—	—	—	(3 492)	(3 482)
Emprunts obligataires ^(a)	(6 118)	(6 054)	(16 483)	(31 795)	(60 450)	(48 985)
Obligations locatives	(674)	(558)	(1 042)	(693)	(2 967)	(2 603)
Autres dettes financières	(3 073)	(42)	(62)	(7)	(3 184)	(2 782)
Total dettes financières	(13 357)	(6 654)	(17 587)	(32 495)	(70 093)	(57 852)
Passifs financiers (hors dérivés)	(33 380)	(6 787)	(17 601)	(32 524)	(90 292)	(78 051)
Instruments financiers dérivés actifs non monétaires	29	3	6	2	40	40
Instruments financiers dérivés passifs non monétaires	(113)	(1)	—	—	(114)	(114)
Montant brut à encaisser sur dérivés sur devises	29 726	1 047	2 535	3 185	36 493	35 243
Montant brut à payer sur dérivés sur devises	(29 482)	(957)	(2 628)	(3 083)	(36 150)	(34 991)
Instruments financiers dérivés nets	160	92	(87)	104	269	178
dont instruments dérivés comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie ^(b)	(69)	(1)	—	—	(70)	(70)
2024 Fournisseurs et autres créanciers	(21 807)	(142)	(44)	(33)	(22 026)	(22 029)
Billets de trésorerie («Commercial paper») ^(a)	(4 625)	—	—	—	(4 625)	(4 600)
Emprunts obligataires ^(a)	(5 246)	(6 397)	(18 362)	(35 816)	(65 821)	(52 988)
Obligations locatives	(1 087)	(977)	(1 770)	(898)	(4 732)	(2 962)
Autres dettes financières	(2 871)	(139)	(149)	(86)	(3 245)	(3 010)
Total dettes financières	(13 829)	(7 513)	(20 281)	(36 800)	(78 423)	(63 560)
Passifs financiers (hors dérivés)	(35 636)	(7 655)	(20 325)	(36 833)	(100 449)	(85 589)
Instruments financiers dérivés actifs non monétaires	446	3	7	—	456	456
Instruments financiers dérivés passifs non monétaires	(50)	—	—	—	(50)	(50)
Montant brut à encaisser sur dérivés sur devises	28 307	637	3 376	2 909	35 229	33 817
Montant brut à payer sur dérivés sur devises	(28 281)	(666)	(3 638)	(3 042)	(35 627)	(34 062)
Instruments financiers dérivés nets	422	(26)	(255)	(133)	8	161
dont instruments dérivés comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie ^(b)	465	—	—	—	465	465

(a) L'échéance des billets de trésorerie d'un montant de CHF 3470 millions (2024: CHF 3958 millions) et des emprunts obligataires à hauteur de CHF 1893 millions (2024: CHF 531 millions) est de moins de trois mois.

(b) Les périodes au cours desquelles les couvertures de flux de trésorerie affectent le compte de résultat ne diffèrent pas significativement des échéances indiquées ci-dessus.

12.2c Risque de marché

Le Groupe est exposé à des risques découlant de variations de taux de change, de taux d'intérêt et de prix du marché touchant ses actifs, ses passifs et ses transactions futures.

Risque de change

Le risque de change auquel le Groupe est exposé est lié aux transactions et à la conversion monétaire.

Les risques transactionnels proviennent de transactions en monnaies étrangères. Ils sont gérés dans le cadre d'une politique de couverture prudente et systématique, conformément aux besoins spécifiques du Groupe, en recourant à des contrats de change à terme ainsi qu'à des futures, des swaps et des options sur devises.

Les différences de change enregistrées au compte de résultat ont représenté en 2025 une perte de CHF 250 millions (2024: perte de CHF 198 millions). Elles sont réparties dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction.

Le risque de conversion provient de la consolidation des comptes des filiales en francs suisses, lequel peut être couvert.

Une VaR (Value at Risk) basée sur des données historiques portant sur une période de 250 jours et avec un niveau de confiance de 95% résulte en une perte journalière potentielle pour risque de change de moins de CHF 12 millions en 2025 (2024: moins de CHF 2 millions).

Le Groupe ne peut pas anticiper les mouvements futurs des taux de change, si bien que la VaR indiquée ci-dessus ne correspond pas aux pertes effectives et ne tient pas compte des évolutions favorables des variables sous-jacentes. La VaR n'a donc qu'une valeur indicative de l'évolution à venir dans la mesure où les schémas historiques se répètent sur le marché.

Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est principalement exposé à la fluctuation des taux d'intérêt en USD et en EUR. Le risque des taux d'intérêt des dettes financières est géré sur la base d'objectifs en matière de durée et de gestion des intérêts fixés par l'ALMC, au moyen de l'utilisation de dettes à taux fixe et de swaps sur taux d'intérêt.

En considérant l'impact des dérivés sur taux d'intérêt, la proportion des dettes financières soumises à des taux d'intérêt fixes pour une période excédant une année représente 80% (2024: 81%).

Sur la base du niveau des disponibilités et de la dette exposées à des taux d'intérêt variables, une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base entraînerait une hausse du coût financier net de CHF 17 millions sur une base annualisée (2024: hausse du coût financier net de CHF 18 millions).

Risque de prix

Risque de prix des matières premières

Le risque de prix des matières premières provient des transactions sur les marchés mondiaux pour assurer l'approvisionnement en café vert, en fèves de cacao, en céréales et en autres matières premières nécessaires à la fabrication de certains produits du Groupe.

L'objectif du Groupe est de minimiser l'impact des fluctuations de prix des matières premières, l'exposition à ce risque étant couverte en application des politiques de gestion du risque de prix des matières premières du Groupe. La «Global Procurement Organisation» (Organisation globale d'approvisionnement) est chargée de gérer le risque de prix des matières premières sur la base de directives internes et de limites fixées de manière

centralisée, en recourant généralement à des dérivés sur matières premières traités en bourse. L'exposition au risque de prix des matières premières sur les futurs achats est gérée en utilisant une combinaison d'instruments dérivés (principalement des futures et des options) et de contrats exécutoires. Cette activité est suivie par un Middle Office indépendant. En raison du cycle d'exploitation de courte durée du Groupe, la majorité des transactions anticipées sur matières premières ouvertes à la date du bilan devraient se réaliser durant l'exercice suivant.

Risque de prix sur instruments de capitaux propres

Le Groupe est exposé à un risque de cours sur les placements détenus. Pour gérer le risque de prix auquel il est exposé du fait de ces placements, le Groupe diversifie son portefeuille conformément aux règles fixées par le Conseil d'administration.

12.2d Instruments financiers dérivés actifs et passifs et comptabilité de couverture

Instruments financiers dérivés

Les dérivés du Groupe consistent principalement en contrats de change à terme, options et swaps sur devises, en futures et options sur matières premières et en swaps sur taux d'intérêt. Les dérivés sont utilisés principalement pour gérer les risques de change, de taux d'intérêt et de prix des matières premières, comme indiqué à la Note 12.2c Risque de marché.

Les dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de transaction. Ils sont ultérieurement réévalués à leur juste valeur à intervalles réguliers mais au moins à chaque date de clôture du bilan. Le Groupe applique une comptabilité de couverture aux opérations de couverture qui remplissent les critères de qualification.

Comptabilité de couverture

Le Groupe désigne et documente le recours à certains dérivés et autres actifs et passifs financiers comme instruments de couverture pour couvrir des ajustements de juste valeur d'actifs et passifs comptabilisés (couvertures de juste valeur) et des transactions prévues hautement probables (couvertures de flux de trésorerie), ainsi que les effets de la conversion des investissements nets dans des entités étrangères (couvertures d'investissements nets). L'efficacité des couvertures est évaluée au moment de l'émission et vérifiée à intervalles réguliers, au moins une fois tous les trimestres, pour garantir qu'il existe une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture.

Le Groupe exclut généralement de la désignation de la relation de couverture l'élément coût de couverture. En conséquence, cet élément de coût a un impact sur le compte de résultat lors de la comptabilisation de l'élément de couverture sous-jacent.

Pour la désignation des relations de couverture sur les matières premières, le Groupe applique le modèle de couverture par composant lorsque l'élément couvert est identifiable et évaluable séparément dans le contrat d'achat des matières premières.

Couvertures de juste valeur

Le Groupe utilise les couvertures de juste valeur pour atténuer les risques de change et de taux d'intérêt liés à ses actifs et passifs comptabilisés, lesquels sont majoritairement des dettes financières.

Les variations de juste valeur des instruments de couverture désignés comme des couvertures de juste valeur et les ajustements de valeur comptable des transactions sous-jacentes relatifs aux risques couverts sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Couvertures des flux de trésorerie

Le Groupe utilise les couvertures de flux de trésorerie pour atténuer les risques particuliers liés à un actif ou passif enregistré, ou aux transactions prévues hautement probables telles que les ventes à l'exportation, les achats d'équipements et de biens, ainsi que les fluctuations de paiements et d'encaissements d'intérêts.

Le gain ou la perte résultant de l'évaluation des instruments de couverture à leur juste valeur est comptabilisé(e) dans les autres éléments du résultat global si la couverture des risques est efficace. Dans le cas où celle-ci est reconnue comme inefficace, la part inefficace de variation de juste valeur est enregistrée immédiatement dans le compte de résultat. L'inefficacité des couvertures de risque de change et de prix des matières premières peut provenir de changements de dates de transactions planifiées. Lorsqu'un actif ou un passif non financier résultant d'une transaction couverte est comptabilisé au bilan (y compris lors d'acquisitions d'activités), les gains ou les pertes sur l'instrument de couverture précédemment enregistrés dans les autres éléments du résultat global sont transférés au coût d'acquisition de l'actif ou du passif susmentionné. Dans le cas contraire, les ajustements de juste valeur inclus précédemment dans les autres éléments du résultat global sont inscrits au compte de résultat lors de la comptabilisation du sous-jacent.

Couvertures d'investissements nets

Le Groupe utilise des couvertures d'investissements nets pour atténuer le risque de conversion de ses investissements nets dans les filiales.

Les variations effectives de la juste valeur des instruments de couverture sont transférées directement dans les autres éléments du résultat global, en même temps que les gains ou les pertes sur la conversion des investissements nets couverts dans des entités étrangères. Les résultats effectifs des couvertures d'investissements nets sont retraités dans le compte de résultat lorsque l'entité étrangère couverte est cédée.

Dérivés non désignés

Les dérivés qui ne sont pas désignés comme faisant partie d'une opération de couverture sont classés comme des dérivés non désignés. Ils sont utilisés dans le cadre de politiques de gestion des risques approuvées.

Dérivés par risques couverts

En millions de CHF

	2025			2024		
	Montants contractuels ou notionnels	Juste valeur des actifs	Juste valeur des passifs	Montants contractuels ou notionnels	Juste valeur des actifs	Juste valeur des passifs
Couvertures de juste valeur ^(a)						
Risque de change et de taux d'intérêt sur la dette financière nette	20 516	386	153	20 225	213	527
Couvertures des flux de trésorerie						
Risque de change sur les achats ou ventes futurs	11 185	83	68	10 938	194	125
Risque de prix des matières premières sur les achats futurs	2 066	29	114	2 340	446	50
Désignés comme faisant partie d'une opération de couverture	33 767	498	335	33 503	853	702
Dérivés non désignés		26	11		23	13
Total dérivés		524	346		876	715
Compensations conditionnelles ^(b)						
Instruments financiers dérivés actifs et passifs		(92)	(92)		(170)	(170)
Utilisation de garanties en espèces reçues ou déposées		—	(176)		(233)	(196)
Soldes après compensations conditionnelles		432	78		473	349

(a) La valeur comptable de l'élément couvert comptabilisée au bilan est relativement proche du montant notionnel des instruments de couverture.

(b) Représente les montants qui seraient compensés en cas de défaut, d'insolvabilité ou de faillite des contreparties.

Une description de ces types d'instruments de couverture par catégorie de risques figure dans la Note 12.2c Risque de marché.

La majorité des relations de couverture sont établies pour garantir un ratio de couverture de 1:1.

Impact sur le compte de résultat des couvertures de juste valeur

La majorité des couvertures de juste valeur sont liées aux activités de financement et sont incluses dans le coût financier net.

En millions de CHF

	2025	2024
sur des éléments couverts	(158)	314
sur des instruments de couverture	159	(314)

Les résultats inefficaces sur les couvertures de flux de trésorerie et d'investissements nets ne sont pas significatifs.

12.2e Gestion du risque de capital

La gestion du risque de capital du Groupe est guidée par l'impact sur les actionnaires du niveau du capital total employé. La politique du Groupe vise à maintenir une base de capital solide pour soutenir le développement continu de ses affaires.

Le Conseil d'administration cherche à conserver un équilibre prudent entre les différentes composantes du capital du Groupe. L'ALMC contrôle la structure du capital et de la dette financière nette par devises (voir Note 16.5 en ce qui concerne la définition de la dette financière nette).

Le ratio cash flow d'exploitation/dette financière nette met en lumière la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes. Au 31 décembre 2025, il était de 31,0% (2024: 29,8%). Les filiales du Groupe se sont soumises aux exigences statutaires locales imposées le cas échéant sur le capital.

13. Impôts

Le Groupe est imposé dans différents pays partout dans le monde. Les impôts et risques fiscaux comptabilisés dans les Comptes consolidés reflètent la meilleure estimation de la Direction du Groupe. Cette estimation se base sur une situation et des faits connus à la date du bilan dans chaque pays. Ces estimations tiennent compte, notamment, des changements dans les législations fiscales et dans l'interprétation de ces dernières dans les diverses juridictions dans lesquelles le Groupe déploie ses activités. Toute différence entre les estimations fiscales et les taxations définitives est comptabilisée au compte de résultat, dans les autres éléments du résultat global ou dans les capitaux propres, selon le cas approprié, de la période au cours de laquelle la taxation définitive est établie.

La charge d'impôts comprend les impôts courants et différés sur le bénéfice ainsi que les impôts effectifs ou potentiels retenus à la source sur les transferts de revenus et de bénéfices courants et prévus par les filiales. Ils comprennent également les ajustements d'impôts d'années antérieures. L'impôt sur le bénéfice est comptabilisé dans le compte de résultat, sauf s'il concerne des éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global, auquel cas il est inscrit dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global.

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporelles qui surviennent lorsque les autorités fiscales enregistrent et évaluent les actifs et les passifs selon des règles qui diffèrent de celles qui sont utilisées pour l'établissement des Comptes consolidés. Ils sont également calculés sur les différences temporelles qui résultent de pertes fiscales reportables.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable sur la base des taux d'imposition attendus au moment où les différences temporelles seront imposées, à condition que ces taux soient promulgués à la date du bilan. Tout changement de taux d'imposition est enregistré au compte de résultat sauf s'il est lié à des éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global. Des impôts différés passifs sont enregistrés sur toutes les différences temporelles imposables à l'exception des goodwill non déductibles. Des impôts différés actifs sont enregistrés sur toutes les différences temporelles déductibles dans la mesure où il est probable que de futurs bénéfices imposables seront disponibles. Le Groupe a appliqué l'exception à la comptabilisation des actifs et passifs d'impôts différés découlant de l'application des règles du Pilier 2 ainsi qu'à la publication d'informations à ce sujet.

13.1 Composants des impôts comptabilisés au compte de résultat

En millions de CHF

	2025	2024
Impôts courants ^(a)	(2 187)	(2 627)
Impôts différés	(175)	(809)
Impôts reclassifiés dans les autres éléments du résultat global	(221)	234
Impôts reclassifiés dans les capitaux propres	(57)	(112)
Total impôts	(2 640)	(3 314)

(a) Les impôts courants relatifs à des exercices antérieurs incluent un produit d'impôts de CHF 69 millions (2024: produit d'impôts de CHF 120 millions).

13.2 Rapprochement de la charge d'impôts comptabilisée au compte de résultat

En millions de CHF

		2025		2024
Bénéfice avant impôts		10 751		13 239
Charge d'impôts théorique au taux d'imposition moyen applicable ^(a)	19,9%	(2 142)	19,6%	(2 601)
Effet fiscal des différences permanentes	(0,5%)	54	(0,5%)	67
Impôts concernant des exercices antérieurs	(0,6%)	67	(0,5%)	71
Transferts aux impôts différés actifs non enregistrés	3,4%	(365)	2,6%	(348)
Transferts des impôts différés actifs non enregistrés	(1,6%)	177	(0,2%)	27
Variations de taux d'imposition et analogue sur les impôts différés	(0,3%)	29	0,1%	(15)
Impôts à la source sur les transferts de revenus	3,6%	(385)	3,5%	(461)
Autres	0,7%	(75)	0,4%	(54)
Charge d'impôts au taux d'imposition effectif	24,6%	(2 640)	25,0%	(3 314)

(a) Le taux d'imposition moyen pondéré applicable a augmenté en 2025 par rapport à 2024 à la suite d'un changement de répartition géographique des bénéfices.

La charge d'impôts théorique au taux d'imposition moyen pondéré applicable résulte de l'application des taux d'imposition statutaires locaux aux bénéfices avant impôts de chaque entité dans le pays où elle opère. Pour le Groupe, le taux d'imposition moyen pondéré applicable varie d'un exercice à l'autre en fonction du poids relatif de chaque entité individuelle dans le bénéfice du Groupe, ainsi que des changements de taux légaux d'imposition.

13.3 Rapprochement des impôts différés par catégorie de différences temporelles comptabilisées au bilan

En millions de CHF

	Immobilisations corporelles	Goodwill et immobilisations incorporelles	Engagements envers le personnel	Besoin en fonds de roulement, provisions et autres	Pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés	Total
Au 1 ^{er} janvier 2025	(1 399)	(2 541)	286	634	248	(2 772)
Ecart de conversion	140	332	(38)	(65)	(8)	361
(Charges)/produits au compte de résultat	(123)	(282)	(17)	77	(46)	(391)
(Charges)/produits aux autres éléments du résultat global et capitaux propres	(7)	—	1	222	—	216
Classification (en)/de destinés à être cédés et modifications du périmètre de consolidation	—	1	(1)	(1)	(21)	(22)
Au 31 décembre 2025	(1 389)	(2 490)	231	867	173	(2 608)
Au 1 ^{er} janvier 2024	(1 215)	(1 888)	265	820	313	(1 705)
Ecart de conversion	(60)	(162)	11	(45)	(3)	(259)
(Charges)/produits au compte de résultat	(88)	(488)	62	(60)	(64)	(638)
(Charges)/produits aux autres éléments du résultat global et capitaux propres	(36)	—	(52)	(83)	—	(171)
Classification (en)/de destinés à être cédés et modifications du périmètre de consolidation	—	(3)	—	2	2	1
Au 31 décembre 2024	(1 399)	(2 541)	286	634	248	(2 772)

En millions de CHF

	2025	2024
Reflétés au bilan comme suit:		
Impôts différés actifs	946	995
Impôts différés passifs	(3 554)	(3 767)
Actifs/(passifs) nets	(2 608)	(2 772)

13.4 Impôts différés non comptabilisés

Au 31 décembre 2025, les impôts différés actifs non enregistrés s'élèvent à CHF 1252 millions (2024: CHF 1273 millions).

Les différences temporelles déductibles ainsi que les pertes fiscales et les crédits d'impôts non utilisés pour lesquels aucun impôt différé actif n'est comptabilisé expirent comme suit:

En millions de CHF		
	2025	2024
Au cours de la 1 ^{re} année	78	81
Entre la 1 ^{re} et la 5 ^e année	516	429
Plus de 5 ans	4 107	4 277
	4 701	4 787

Par ailleurs, le Groupe détient des bénéfices non distribués qui sont, ou qui ne sont pas, considérés comme réinvestis indéfiniment dans des filiales à l'étranger. Des impôts différés passifs ont été comptabilisés pour les bénéfices non distribués qui devraient être rapatriés dans un futur proche et qui sont soumis à un impôt à la source ou à d'autres impôts lors de leur distribution. Les impôts différés passifs, non comptabilisés, en lien avec les bénéfices non distribués qui sont considérés comme réinvestis indéfiniment ne sont pas significatifs pour le Groupe, étant donné que la majeure partie de ces bénéfices n'est pas soumise à l'impôt à la source ou à d'autres impôts en cas de distribution.

13.5 Evolution de la fiscalité internationale

L'initiative de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS) a conduit au développement d'un certain nombre de mesures que les pays ont déjà intégrées ou prévoient d'intégrer à leur législation fiscale. Il s'agit notamment de l'initiative Pilier 2, axée sur la mise en place d'un taux d'imposition minimum des sociétés, avec la possibilité de prélever des impôts complémentaires dans les cas où des juridictions ne prévoient pas un tel taux. La législation de Pilier 2 a été adoptée ou est en voie d'adoption en Suisse et dans d'autres juridictions où le Groupe déploie ses activités. La législation est entrée en vigueur pour l'exercice du Groupe commençant le 1^{er} janvier 2024.

Cette évaluation des impôts sur les bénéfices résultant de Pilier 2 est basée sur les dernières informations disponibles concernant la performance financière des entités constitutives du groupe Nestlé. Sur la base de cette évaluation, les taux d'imposition effectifs de Pilier 2 dépassent 15% dans la majorité des juridictions concernées dans lesquelles le Groupe opère. Cependant, il existe un nombre limité de juridictions dans lesquelles les mesures d'exemption transitoires (transitional safe harbour relief) ne s'appliquent pas et où le taux d'imposition effectif de Pilier 2 devrait, selon les projections, s'établir à un niveau inférieur à 15%. Les juridictions dans lesquelles le taux d'imposition effectif anticipé de Pilier 2 tombe en dessous du taux minimum de 15% ne sont pas significatives pour le Groupe, et les impôts complémentaires associés n'ont pas eu d'impact significatif sur le Groupe.

14. Entreprises associées et coentreprises

Les entreprises associées sont des entreprises sur lesquelles le Groupe a le pouvoir d'exercer une influence notable, sans toutefois en exercer le contrôle. Une influence notable correspond au pouvoir de participer aux décisions relatives à la politique financière et opérationnelle de l'entité émettrice. L'exercice du jugement est nécessaire pour déterminer si le Groupe exerce une influence notable. Celle-ci peut être attestée si le Groupe détient 20% ou plus des droits de vote de l'entité émettrice ou s'il est représenté au Conseil d'administration ou s'il participe au processus d'élaboration des politiques de cette entité.

Les coentreprises sont des accords contractuels par lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint avec des partenaires et dans le cadre desquels les parties ont des droits sur les actifs nets de l'accord.

Les entreprises associées et les coentreprises sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence. La participation dans l'entreprise associée ou dans la coentreprise inclut également les prêts qui sont en substance des extensions de l'investissement du Groupe dans l'entreprise associée ou dans la coentreprise. La quote-part dans les résultats inclut les revenus d'intérêts relatifs à ces prêts. Les actifs nets et les résultats sont ajustés pour être conformes aux principes comptables du Groupe. La valeur comptable du goodwill qui résulte de l'acquisition d'entreprises associées et de coentreprises est comprise dans la valeur comptable des entreprises associées et des coentreprises.

En millions de CHF

	2025				2024			
	L'Oréal	Autres entreprises associées	Coentreprises	Total	L'Oréal	Autres entreprises associées	Coentreprises	Total
Au 1^{er} janvier	8 701	3 394	2 231	14 326	7 840	3 278	1 970	13 088
Ecarts de conversion	(92)	(155)	(39)	(286)	87	149	6	242
Investissements et reclassifications	—	15	140	155	—	605	24	629
Désinvestissements et reclassifications	—	(378)	(122)	(500)	—	(441)	(4)	(445)
Quote-part dans les résultats et autres gains ^(a)	1 158	(150)	399	1 407	1 234	2	264	1 500
Perte de valeur	—	(67)	(16)	(83)	—	(98)	(1)	(99)
Part dans les autres éléments du résultat global	(64)	1	(87)	(150)	270	(35)	4	239
Dividendes, autres distributions et intérêts reçus	(710)	(31)	(2 013)	(2 754)	(692)	(33)	(34)	(759)
Autres ^(b)	(30)	7	4	(19)	(38)	(33)	2	(69)
Au 31 décembre	8 963	2 636	497	12 096	8 701	3 394	2 231	14 326

(a) En 2025, inclut l'excédent de la distribution reçue par Froneri par rapport à la valeur comptable de l'investissement, pour un montant de CHF 281 millions.

(b) Les autres mouvements de valeur comptable des entreprises associées et coentreprises sont principalement relatifs à la quote-part du Groupe dans les autres mouvements inclus dans l'état des mouvements des capitaux propres des entreprises associées et coentreprises.

En 2025, les dividendes, autres distributions et intérêts reçus dans les coentreprises sont principalement liés à la distribution de CHF 1977 millions en espèces par Froneri. Cette distribution exceptionnelle était liée à une réorganisation de la dette et des capitaux propres de l'entreprise. La transaction a entraîné une augmentation immatérielle du pourcentage d'actions détenues par Nestlé, et le contrôle conjoint est resté inchangé. Le montant de CHF 281 millions, montant par lequel la distribution en espèces reçue a dépassé la valeur comptable de l'investissement, a été crédité au poste Revenus provenant d'entreprises associées et coentreprises (voir ci-dessus). La diminution des Autres entreprises associées est principalement liée à la vente de la participation dans Herta (charcuterie et produits carnés en Europe).

En 2024, la hausse des investissements dans les Autres entreprises associées est principalement liée à la participation à la levée de fonds d'IVC Evidensia, d'un montant de CHF 271 millions, et à l'investissement dans un partenariat dans le domaine de l'énergie solaire aux Etats-Unis pour un montant de CHF 161 millions. En 2024, la baisse des investissements dans les Autres entreprises associées est principalement liée à des reclassifications de participations en entreprises associées en investissements financiers, et distributions d'actifs non monétaires par un associé.

La valeur comptable des entreprises associées et des coentreprises au 31 décembre 2025 inclut les prêts accordés par le Groupe à des entreprises associées et à des coentreprises pour CHF 1657 millions (2024: CHF 1699 millions). De plus, au 31 décembre 2025, le Groupe a des engagements potentiels afin d'acquérir des parts dans certaines sociétés associées détenues par des tierces parties en lien avec des options de vente. Ces options sont exerçables dans le futur, et dans un cas, dépendent de certaines conditions de performance.

Revenus provenant d'entreprises associées et coentreprises

En millions de CHF

	2025	2024
Quote-part dans les résultats et autres gains	1 407	1 500
Perte de valeur, nette de reprise de perte de valeur	(83)	(99)
Gain/(perte) sur désinvestissement ^(a)	(181)	(152)
	1 143	1 249

(a) En 2024, principalement lié aux pertes de change cumulées reclassées au compte de résultat.

14.1 Société associée – L'Oréal

Le Groupe détient 107 621 021 actions L'Oréal (dont la société faitière est domiciliée en France), le leader mondial des cosmétiques, ce qui représente une quote-part de 20,2% dans ses capitaux propres (2024: 107 621 021 actions représentant une quote-part de 20,1%).

Au 31 décembre 2025, la valeur boursière des actions détenues s'élève à CHF 36,7 milliards (2024: CHF 34,6 milliards).

Synthèse des informations financières de L'Oréal

En milliards de CHF

	2025	2024
Total des actifs courants	20,7	15,5
Total des actifs non courants	36,9	37,5
Total de l'actif	57,6	53,0
Total du passif courant	14,3	13,8
Total du passif non courant	10,7	8,0
Total du passif	25,0	21,8
Total des capitaux propres	32,6	31,2
Total du chiffre d'affaires	41,3	41,4
Bénéfice provenant des activités poursuivies	5,7	6,1
Autres éléments du résultat global	(0,3)	1,3
Total du résultat global	5,4	7,4

Rapprochement de la valeur comptable

En milliards de CHF

	2025	2024
Part des capitaux propres de L'Oréal détenue par le Groupe	6,6	6,3
Goodwill et autres ajustements	2,4	2,4
Valeur comptable de L'Oréal	9,0	8,7

14.2 Autres entreprises associées

Le Groupe détient plusieurs autres entreprises associées qui, individuellement, ne sont pas significatives, les principales étant IVC Evidensia (prestataire de services vétérinaires en Europe et en Amérique du Nord), Lactalis Nestlé Produits Frais (activité de produits réfrigérés laitiers en Europe) et Sous Chef (produits alimentaires frais en Amérique du Nord).

14.3 Coentreprises

Le Groupe détient plusieurs coentreprises actives dans les secteurs de l'alimentation et des boissons. Individuellement, ces coentreprises ne sont pas significatives pour le Groupe. Les plus importantes sont Froneri, Cereal Partners Worldwide et European Pizza Group.

14.4 Autres informations

En 2025, le Groupe a reçu CHF 269 millions (2024: CHF 270 millions) de redevances de coentreprises et d'entreprises associées (voir Note 18.2) pour l'utilisation de ses marques, marques déposées et autre propriété intellectuelle.

Une liste des principales coentreprises et entreprises associées figure à la section «Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et entreprises associées».

15. Bénéfice par action

	2025	2024
Résultat de base par action (en CHF)	3.51	4.19
Bénéfice net (en millions de CHF)	9 033	10 884
Nombre moyen d'actions en circulation (en millions d'unités)	2 573	2 596
Résultat dilué par action (en CHF)	3.51	4.19
Bénéfice net, net de l'effet potentiel dilutif des actions ordinaires (en millions de CHF)	9 033	10 884
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation, net de l'effet potentiel dilutif des actions ordinaires (en millions d'unités)	2 576	2 599
Rapprochement du nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation utilisé pour calculer le bénéfice de base par action	2 573	2 596
Correction pour les plans de rémunération fondés sur des actions, en cas d'effet dilutif	3	3
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation utilisé pour calculer le bénéfice dilué par action	2 576	2 599

16. Tableau des flux de trésorerie

16.1 Résultat opérationnel

En millions de CHF	2025	2024
Bénéfice de l'exercice	9 254	11 174
Revenus provenant des entreprises associées et des coentreprises	(1 143)	(1 249)
Impôts	2 640	3 314
Produits financiers	(300)	(358)
Charges financières	1 826	1 843
	12 277	14 724

16.2 Charges et produits non monétaires

En millions de CHF	2025	2024
Amortissement des immobilisations corporelles	3 255	3 110
Pertes de valeur des immobilisations corporelles	443	436
Amortissement des immobilisations incorporelles	378	472
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles	480	144
Résultat net sur cessions d'activités	237	62
Résultat net sur cessions d'actifs	(35)	(5)
Actifs et passifs financiers non monétaires	135	(82)
Plans d'intéressement du personnel au capital	134	116
Ajustements liés à l'hyperinflation et autres	(124)	(258)
	4 903	3 995

16.3 Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement

En millions de CHF	2025	2024
Stocks	(605)	(1 256)
Clients et autres débiteurs	20	(355)
Acomptes payés	(30)	(20)
Fournisseurs et autres créanciers	664	2 676
Charges à payer	439	163
	488	1 208

16.4 Variation des autres actifs et passifs d'exploitation

En millions de CHF	2025	2024
Variation du préfinancement des régimes de prévoyance et des engagements envers le personnel	(271)	(322)
Variation des provisions	(42)	(61)
Autres ^(a)	(494)	49
	(807)	(334)

(a) Inclut principalement la variation des produits dérivés sur matières premières réalisés mais non attribués aux inventaires puisque reconnus après la date de clôture.

16.5 Rapprochement du cash flow libre et de la dette financière nette

En millions de CHF		
	2025	2024
Cash flow d'exploitation	15 904	16 675
Investissements en immobilisations corporelles	(4 527)	(5 638)
Investissements en immobilisations incorporelles	(384)	(325)
Autres activités d'investissement ^(a)	138	(46)
Exclusion d'une distribution exceptionnelle par une coentreprise ^(b)	(1 977)	—
Cash flow libre	9 154	10 666
Acquisitions d'activités	(75)	(809)
Dettes financières et investissements à court terme acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises	(1)	(100)
Cessions d'activités	(81)	(23)
Dettes financières et investissements à court terme transférés dans le cadre de cessions d'activités et classification en/(de) destinés à être cédés	86	13
Acquisitions (nettes des cessions) d'intérêts ne donnant pas le contrôle	(1 190)	(27)
(Investissements)/désinvestissements, nets, dans les sociétés associées et les coentreprises	208	(532)
Acquisitions (nettes de cessions) de placements à long terme	(70)	—
Dividende payé aux actionnaires de la société mère	(7 849)	(7 816)
Dividendes payés aux intérêts ne donnant pas le contrôle	(172)	(174)
Achat (net de vente) d'actions propres	(213)	(4 678)
Augmentation des obligations locatives	(620)	(771)
Ecarts de conversion et différences de change	3 574	(2 111)
Autres mouvements	(105)	(5)
Ajout d'une distribution exceptionnelle par une coentreprise ^(b)	1 977	—
(Augmentation)/diminution de la dette financière nette	4 623	(6 367)
Dettes financières nettes au début de l'exercice	(56 005)	(49 638)
Dettes financières nettes à la fin de l'exercice	(51 382)	(56 005)
dont		
Dettes financières courantes	(11 606)	(11 863)
Dettes financières non courantes	(46 246)	(51 697)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 579	5 556
Placements à court terme	1 651	2 315
Dérivés ^(c)	240	(316)

(a) A compter de 2025, les flux de trésorerie liés aux placements à long terme reconnus comme Immobilisations financières sont présentés sur une nouvelle ligne du tableau des flux de trésorerie intitulée «Acquisitions (nettes de cessions) de placements à long terme». En 2024, les mouvements étaient inclus dans la ligne Autres activités d'investissement.

(b) La distribution de Froneri n'est pas considérée dans le cash flow libre de l'année puisqu'elle est considérée comme de nature exceptionnelle (voir Note 14).

(c) En lien avec les dérivés utilisés comme instrument de couverture de la dette financière et inclus dans les soldes des Dérivés actifs et des Dérivés passifs du bilan consolidé.

16.6 Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice

La trésorerie et les équivalents de trésorerie incluent la trésorerie et les autres placements à court terme très liquides dont les échéances sont de trois mois ou moins à compter de la comptabilisation initiale.

En millions de CHF

	2025	2024
Trésorerie	1 634	2 055
Dépôts à terme	1 130	1 404
Billets de trésorerie («Commercial paper»)	1 815	2 097
Liquidités et équivalents de liquidités selon bilan ^(a)	4 579	5 556

(a) Dont environ CHF 0,3 milliard (2024: CHF 0,3 milliard) de liquidités et d'équivalents de liquidités dans des pays où la disponibilité de devises étrangères est limitée ou dans lesquels d'autres restrictions légales limitent les envois de fonds. Ces soldes restent disponibles pour être utilisés localement.

17. Capitaux propres

17.1 Capital-actions émis

Le capital-actions ordinaire de Nestlé S.A. émis et entièrement libéré se compose de 2 576 520 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune (2024: 2 620 000 000 actions nominatives). Chaque action donne droit à une voix. Aucun actionnaire ne peut être inscrit en tant qu'actionnaire avec droit de vote pour les actions qu'il détient, directement ou indirectement, pour plus de 5% du capital-actions. Les actionnaires ont droit au versement du dividende.

Le programme de rachat d'actions le plus récent de CHF 20 milliards a débuté le 3 janvier 2022 et s'est achevé le 23 décembre 2024. Le capital-actions a évolué en 2025 et 2024 à la suite de ce programme de rachat d'actions. Les annulations d'actions ont été approuvées lors des Assemblées générales ordinaires des 16 avril 2025 et 18 avril 2024. En 2025, le capital-actions a été réduit de 43 480 000 actions, passant d'une valeur de CHF 262 millions à CHF 258 millions. En 2024, le capital-actions avait été réduit de 50 000 000 actions, passant d'une valeur de CHF 267 millions à CHF 262 millions.

17.2 Capital-actions conditionnel

Le capital-actions conditionnel de Nestlé S.A. s'élève à CHF 10 millions, comme pour l'exercice précédent. Il donne le droit d'augmenter le capital-actions ordinaire, par l'exercice de droits de conversion ou d'option octroyés en relation avec des obligations convertibles, des obligations assorties de droits d'option ou d'autres instruments du marché financier, par l'émission d'un maximum de 100 000 000 d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune. Le Conseil d'administration dispose ainsi d'un instrument flexible lui permettant, le cas échéant, de financer les activités de la société par le recours à des obligations convertibles.

17.3 Actions propres

Nombre d'actions en millions d'unités

	2025	2024
Affectation		
Programme de rachat d'actions	—	43,5
Plans d'intéressement à long terme	4,3	3,8
	4,3	47,3

Au 31 décembre 2025, les actions propres détenues par le Groupe représentent 0,2% du capital-actions (2024: 1,8%). Leur valeur de marché s'élève à CHF 338 millions (2024: CHF 3541 millions).

17.4 Nombre d'actions en circulation

Nombre d'actions en millions d'unités

	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
Au 1^{er} janvier 2025	2 620,0	(47,3)	2 572,7
Achat d'actions propres	—	(1,8)	(1,8)
Actions propres octroyées dans le cadre de plans d'intéressement au capital	—	1,3	1,3
Actions propres annulées	(43,5)	43,5	—
Au 31 décembre 2025	2 576,5	(4,3)	2 572,2
Au 1^{er} janvier 2024	2 670,0	(48,7)	2 621,3
Achat d'actions propres	—	(50,2)	(50,2)
Actions propres octroyées dans le cadre de plans d'intéressement au capital	—	1,6	1,6
Actions propres annulées	(50,0)	50,0	—
Au 31 décembre 2024	2 620,0	(47,3)	2 572,7

17.5 Ecart de conversion et autres réserves

Les écarts de conversion et autres réserves représentent le montant cumulé d'éléments pouvant être reclassés ultérieurement au compte de résultat et qui est attribuable aux actionnaires de la société mère.

Les écarts de conversion comprennent les gains et les pertes cumulés résultant de la conversion des comptes annuels des entités étrangères qui utilisent des monnaies fonctionnelles autres que le franc suisse. Ils incluent aussi les changements dus à l'évaluation à leur juste valeur des instruments de couverture utilisés pour les investissements nets dans des entités étrangères.

Les autres réserves comprennent principalement la part du Groupe dans les éléments pouvant être ultérieurement reclassés au compte de résultat par les entreprises associées et les coentreprises (réserves comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence).

Les autres réserves comprennent également la réserve de couverture des filiales. La réserve de couverture représente la part effective des gains et des pertes résultant des instruments de couverture liés à des transactions sous-jacentes qui n'ont pas encore été réalisées.

17.6 Bénéfices accumulés

Les bénéfices accumulés intègrent les bénéfices cumulés et les réévaluations du passif/ (actif) net au titre des régimes à prestations définies attribuables aux actionnaires de la société mère.

17.7 Intérêts ne donnant pas le contrôle

Les intérêts ne donnant pas le contrôle comprennent la part des capitaux propres de filiales qui ne sont pas détenues, directement ou indirectement, par Nestlé S.A. Individuellement, ces intérêts ne donnant pas le contrôle ne sont pas significatifs pour le Groupe.

17.8 Autres éléments du résultat global

En millions de CHF

	Ecart de conversion	Réserves de couverture	Réserves d'entreprises associées et coentreprises	Bénéfices accumulés	Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Intérêts ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
2025							
Ecart de conversion							
– Comptabilisés	(3 283)	(1)	—	—	(3 284)	(37)	(3 321)
– Reclassés au compte de résultat	100	—	—	—	100	—	100
– Impôts	27	—	—	—	27	(4)	23
	(3 156)	(1)	—	—	(3 157)	(41)	(3 198)
Variation de juste valeur des instruments de capitaux propres							
– Comptabilisés	—	—	—	66	66	—	66
– Impôts	—	—	—	46	46	—	46
	—	—	—	112	112	—	112
Variation des réserves de couverture de flux de trésorerie et des réserves de coûts de couverture							
– Comptabilisés	—	(558)	—	—	(558)	—	(558)
– Reclassés au compte de résultat	—	(133)	—	—	(133)	—	(133)
– Impôts	—	151	—	—	151	—	151
	—	(540)	—	—	(540)	—	(540)
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies							
– Comptabilisés	—	—	—	(178)	(178)	(1)	(179)
– Impôts	—	—	—	1	1	—	1
	—	—	—	(177)	(177)	(1)	(178)
Part des autres éléments du résultat global des entreprises associées et des coentreprises							
– Comptabilisés	—	—	(264)	114	(150)	—	(150)
– Reclassés au compte de résultat	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	(264)	114	(150)	—	(150)
Autres éléments du résultat global de l'exercice	(3 156)	(541)	(264)	49	(3 912)	(42)	(3 954)

17. Capitaux propres

En millions de CHF

	Ecart de conversion	Réserves de couverture	Réserves d'entreprises associées et coentreprises	Bénéfices accumulés	Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Intérêts ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
2024							
Ecart de conversion							
– Comptabilisés (a)	523	(16)	—	—	507	10	517
– Reclassés au compte de résultat	176	—	—	—	176	—	176
– Impôts	94	—	—	—	94	11	105
	793	(16)	—	—	777	21	798
Variation de juste valeur des instruments de capitaux propres							
– Comptabilisés	—	—	—	38	38	—	38
– Impôts	—	—	—	(5)	(5)	—	(5)
	—	—	—	33	33	—	33
Variation des réserves de couverture de flux de trésorerie et des réserves de coûts de couverture							
– Comptabilisés	—	1 163	—	—	1 163	(1)	1 162
– Reclassés au compte de résultat	—	13	—	—	13	—	13
– Impôts	—	(280)	—	—	(280)	—	(280)
	—	896	—	—	896	(1)	895
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies							
– Comptabilisés	—	—	—	374	374	(3)	371
– Impôts	—	—	—	(53)	(53)	—	(53)
	—	—	—	321	321	(3)	318
Part des autres éléments du résultat global des entreprises associées et des coentreprises							
– Comptabilisés	—	—	14	225	239	—	239
– Reclassés au compte de résultat	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	14	225	239	—	239
Autres éléments du résultat global de l'exercice	793	880	14	579	2 266	17	2 283

(a) Comprend CHF 28 millions de résultat effectif sur les couvertures d'investissements nets.

17.9 Rapprochement des autres réserves

En millions de CHF

	Réserves de couverture	Réserves d'entreprises associées et coentreprises	Total
Au 1 ^{er} janvier 2025	598	(235)	363
Autres éléments du résultat global de l'exercice	(541)	(264)	(805)
Autres mouvements	(225)	—	(225)
Au 31 décembre 2025	(168)	(499)	(667)
Au 1 ^{er} janvier 2024	199	(249)	(50)
Autres éléments du résultat global de l'exercice	880	14	894
Autres mouvements	(481)	—	(481)
Au 31 décembre 2024	598	(235)	363

17.10 Dividende

Conformément à la législation suisse, le dividende est traité comme affectation du bénéfice l'année où il est approuvé lors de l'Assemblée générale ordinaire et ensuite payé.

Le dividende relatif à l'exercice 2024 a été payé le 24 avril 2025, conformément à la décision prise lors de l'Assemblée générale du 16 avril 2025. Les actionnaires ont approuvé le dividende proposé de CHF 3.05 par action, représentant un dividende total de CHF 7849 millions.

Le dividende à payer n'est comptabilisé qu'après ratification par l'Assemblée générale. Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 avril 2026, il sera proposé de verser un dividende de CHF 3.10 par action, représentant un dividende total estimé de CHF 7987 millions. Pour des informations détaillées, se référer aux Comptes annuels de Nestlé S.A.

Les Comptes consolidés au 31 décembre 2025 ne tiennent pas compte de cette proposition. Le dividende sera traité comme distribution des bénéfices durant l'exercice se terminant le 31 décembre 2026.

18. Transactions avec des entreprises ou des personnes apparentées

18.1 Rémunération du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration reçoivent une rémunération annuelle variable selon les responsabilités exercées au sein du Conseil d'administration et de ses Comités:

- membres du Conseil d'administration: CHF 280 000;
- membres du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise: CHF 200 000 additionnels (Président: CHF 300 000);
- membres du Comité de rémunération, membres du Comité de nomination et membres du Comité de durabilité: CHF 70 000 additionnels (Président: CHF 150 000); et
- membres du Comité de contrôle: CHF 100 000 additionnels (Président: CHF 150 000).

La rémunération du Président du Conseil d'administration et de l'Administrateur délégué au titre de leur appartenance aux Comités est comprise dans leur rémunération totale.

La moitié de la rémunération est payée sous forme d'actions Nestlé S.A. au cours de clôture ex-dividende. Ces actions sont sujettes à une période de blocage de trois ans. L'intégralité de la rémunération est versée à terme échu.

A l'exception du Président du Conseil d'administration et de l'Administrateur délégué, les membres du Conseil d'administration reçoivent également une indemnité forfaitaire de CHF 15 000 chacun. Cette indemnité couvre les frais de déplacement et d'hébergement en Suisse ainsi que d'autres frais divers. Pour les membres du Conseil d'administration provenant de pays extra-européens, la Société rembourse en plus les billets d'avion. Lorsque le Conseil d'administration se réunit en dehors de Suisse, tous les frais sont pris en charge et réglés directement par la Société.

Le Président du Conseil d'administration a droit à des actions Nestlé S.A. qui sont bloquées pendant trois ans.

En millions de CHF

	2025	2024
Rémunération du Président du Conseil d'administration	3	3
Autres membres du Conseil d'administration		
Rémunération en trésorerie	3	3
Actions	3	3
Total ^(a)	9	9

(a) Se référer au Rapport de rémunération de Nestlé S.A. (sections auditées mises en évidence par une barre bleue verticale) pour le détail des informations à présenter selon la loi suisse concernant les rémunérations du Conseil d'administration.

Membres de la Direction du Groupe

La rémunération globale des membres de la Direction du Groupe inclut un salaire, un bonus (basé sur l'atteinte des objectifs du Groupe, les objectifs d'affaires et fonctionnels ainsi que les objectifs en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG)), un intéressement au capital et des indemnités diverses. Les membres de la Direction du Groupe peuvent choisir de recevoir une partie ou la totalité de leur bonus sous forme d'actions de Nestlé S.A. * valorisées au cours moyen de clôture des dix derniers jours ouvrables du mois de janvier de l'année durant laquelle le bonus est payé. L'Administrateur délégué doit recevoir au moins 50% de son bonus en actions. Ces actions sont sujettes à une période de blocage de trois ans.

En millions de CHF

	2025	2024
Rémunération en trésorerie	16	20
Bonus en trésorerie	12	15
Bonus en actions *	2	2
Plans d'intéressement au capital ^(a)	12	28
Fonds de pensions	3	4
Total ^(b)	45	69

(a) Les plans d'intéressement au capital sont des transactions dont le paiement est fondé sur des instruments de capitaux propres. Leur coût est comptabilisé durant leur période de blocage conformément à IFRS 2 et pour 2024, ce montant comprend des primes de remplacement.

(b) Se référer au Rapport de rémunération de Nestlé S.A. (sections auditées mises en évidence par une barre bleue verticale) pour le détail des informations à présenter selon la loi suisse concernant les rémunérations de la Direction du Groupe.

* ou, en 2024, «American Depositary Receipts» (ADR).

18.2 Transactions avec les entreprises associées et les coentreprises

Les principales transactions avec les entreprises associées et les coentreprises sont relatives aux:

- redevances provenant de marques sous licence (voir Note 14.4);
- dividendes, autres distributions et intérêts reçus ainsi qu'aux prêts accordés (voir Note 14);
- achats et ventes de produits (finis ou non).

18.3 Autres transactions

- Régimes de pensions du Groupe considérés comme des entités apparentées, se référer à la Note 10 Engagements envers le personnel;
- Administrateurs du Groupe: aucun intérêt à titre personnel dans une transaction significative pour les affaires du Groupe.

19. Garanties

Au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024, le Groupe n'a octroyé aucune garantie importante à des tiers.

20. Effets de l'hyperinflation

Les chiffres de 2025 et 2024 incluent les pays suivants, qui sont considérés comme des économies hyperinflationnistes:

- Argentine;
- Iran;
- Liban;
- Türkiye;
- Venezuela;
- Zimbabwe; et
- Ghana et Syrie en 2024 uniquement.

Aucun d'entre eux n'a un impact significatif sur les comptes du Groupe en conséquence de l'application de la comptabilité pour pays hyperinflationnistes.

21. Événements postérieurs à la clôture

La valeur des actifs et passifs à la date du bilan est ajustée lorsque des événements subséquents altèrent les montants relatifs aux situations existant à la date de clôture. Ces ajustements ont lieu jusqu'à la date d'approbation des Comptes consolidés par le Conseil d'administration.

Au 18 février 2026, date d'approbation par le Conseil d'administration de la publication des Comptes consolidés, le Groupe n'a connaissance d'aucun événement postérieur qui nécessite soit une modification de la valeur de ses actifs et passifs, soit une indication complémentaire dans les notes.

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 18 février 2026, le Conseil a approuvé l'intégration de l'activité Nestlé Health Science gérée au niveau mondial (GMB - Globally Managed Business) à l'activité Nutrition dans les trois Zones géographiques. De plus, l'information concernant l'analyse par produits dans les Comptes consolidés consistera en quatre catégories principales: Café, Produits pour animaux de compagnie, Nutrition, Produits culinaires et snacks, avec Eaux et boissons haut de gamme présenté séparément. Ces changements sont applicables au 1^{er} janvier 2026. Ils seront reflétés dans les Comptes consolidés de 2026, et les chiffres comparatifs de 2025 dans la Note 3.1 et la Note 3.2 seront retraités afin de refléter la nouvelle organisation.

Début janvier 2026, le Groupe a également engagé des discussions avec Froneri en vue de la cession de ses dernières activités Glaces.

Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et entreprises associées

Dans le cadre de la Directive de la SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise, les principales sociétés affiliées doivent être présentées si elles répondent à au moins deux des trois critères de présentation suivants:

1) le montant dépasse **CHF 40 millions ou équivalents**:

- sociétés opérationnelles: total du chiffre d'affaires ou des services rendus;
- sociétés sous-holdings, financières et immobilières: revenus financiers/immobiliers;
- coentreprises et entreprises associées: quote-part détenue par le Groupe dans leur bénéfice; et/ou

2) le montant dépasse **CHF 20 millions ou équivalents**:

- sociétés affiliées: total du bilan;
- coentreprises et entreprises associées: valeur comptable de l'investissement; et/ou

3) le nombre moyen d'employés au cours de l'exercice est **égal ou supérieur à 250 équivalents plein temps**.

Les entités détenues directement par Nestlé S.A. et qui ne répondent pas aux critères de présentation sont mentionnées avec un °. L'entité opérationnelle principale dans un pays donné qui ne répond pas aux critères de présentation est mentionnée avec un NIM.

Toutes les sociétés mentionnées ci-après sont consolidées selon la méthode d'intégration globale, excepté:

- 1) Coentreprises consolidées selon la méthode de mise en équivalence;
- 2) Opérations conjointes consolidées au prorata de la participation de Nestlé spécifiée contractuellement (en général 50%);
- 3) Entreprises associées consolidées selon la méthode de mise en équivalence.

Les pays listés sous les continents sont classés dans l'ordre alphabétique des noms anglais.

Le pourcentage de participation correspond au droit de vote sauf indication contraire.

△ Sociétés cotées en bourse

◇ Sociétés sous-holdings, financières et immobilières

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Europe					
Autriche					
Nespresso Österreich GmbH & Co. OHG	Wien		100%	EUR	35 000
Nestlé Österreich GmbH	Wien		100%	EUR	7 270 000
Azerbaïdjan					
Nestlé Azerbaijan LLC	° Baku	<0,1%	100%	USD	200 020
Biélorussie					
LLC Nestlé Bel	° Minsk	<0,1%	100%	BYN	410 000
Belgique					
Nespresso Belgique S.A.	Bruxelles		100%	EUR	550 000
Nestlé Belgilux S.A.	Bruxelles		100%	EUR	3 818 140
Bosnie-Herzégovine					
Nestlé Adriatic BH d.o.o.	° Sarajevo	9,4%	100%	BAM	21 359
Bulgarie					
Nestlé Bulgaria EAD	Sofia		100%	BGN	10 232 418

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Croatie					
Nestlé Adriatic d.o.o.	Zagreb		100%	EUR	1 949 100
République tchèque					
Nestlé Cesko s.r.o.	Praha		100%	CZK	300 000 000
Tivall CZ, s.r.o.	Krupka		100%	CZK	400 000 000
Danemark					
Nestlé Danmark A/S	Copenhagen		100%	DKK	44 000 000
Finlande					
Suomen Nestlé Oy	Espoo		100%	EUR	6 000 000
France					
Centres de Recherche et Développement Nestlé S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	3 138 230
Nespresso France S.A.S.	Paris		100%	EUR	1 360 000
Nestlé Excellence Supports France S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	1 356 796
Nestlé France S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	130 925 520
Nestlé Health Science France S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	57 943 072
Nestlé Holding France S.A.S.	◊ Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	2 251 548 192
Nestlé Purina PetCare Commercial Operations France S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	48 666 450
Nestlé Purina PetCare France S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	21 091 872
Nestlé Waters S.A.S.	◊ Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	254 825 042
Nestlé Waters EMENA S.A.S.	◊ Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	891 145 740
Nestlé Waters Management & Technology S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	10 538 113
Nestlé Waters Marketing & Distribution S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	106 536 520
Nestlé Waters Supply Est S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	159 539 660
Nestlé Waters Supply Sud S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	257 309 106
Cereal Partners France SNC	1) Issy-les-Moulineaux		50%	EUR	3 000 000
L'Oréal S.A.	Δ3) Paris		20,2%	EUR	106 756 606
<i>Cotée à la bourse de Paris, capitalisation boursière EUR 195,7 milliards, numéro de valeur (code ISIN) FR0000120321</i>					
Lactalis Nestlé Produits Frais S.A.S.	3) Laval		40%	EUR	69 208 832
Géorgie					
Nestlé Georgia LLC	NiM Tbilisi		100%	CHF	700 000
Allemagne					
Nestlé Deutschland AG	Frankfurt am Main		100%	EUR	214 266 628
Nestlé Product Technology Centre Lebensmittelforschung GmbH	Freiburg i. Br.		100%	EUR	52 000
Nestlé Purina PetCare Deutschland GmbH	Bonn		100%	EUR	30 000
Nestlé Unternehmungen Deutschland GmbH	◊ Frankfurt am Main	15%	100%	EUR	60 000 000
Nestlé Waters Deutschland GmbH	Frankfurt am Main		100%	EUR	10 566 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Grèce					
Nestlé Hellas Single Member SA	Maroussi		100%	EUR	5 269 765
Hongrie					
Nestlé Hungária Kft.	Budapest		100%	HUF	6 000 000 000
République d'Irlande					
Nestlé (Ireland) Ltd	NiM Dublin		100%	EUR	180 001 269
Wyeth Nutritionals Ireland Ltd	Askeaton		100%	EUR	8 741 001
Italie					
Nespresso Italiana S.p.A. – Societa Benefit	Assago		100%	EUR	250 000
Nestlé Italiana S.p.A.	Assago		100%	EUR	25 582 492
Nestlé Purina Commerciale Srl	Assago		100%	EUR	1 000 000
Sanpellegrino S.p.A.	San Pellegrino Terme		100%	EUR	58 742 145
Kazakhstan					
Nestlé Food Kazakhstan LLP	Almaty	<0,1%	100%	KZT	91 900
Lituanie					
UAB Nestlé Baltics	Vilnius		100%	EUR	31 856
Luxembourg					
Compagnie Financière du Haut-Rhin Sàrl	◊ Luxembourg		100%	EUR	36 363 636
Nestle Equity Holdings Ltd	° Luxembourg	0,1%	100%	EUR	81 783
Nestlé Finance International Ltd	◊ Luxembourg	100%	100%	EUR	440 000
Nestlé Treasury International S.A.	° Luxembourg	100%	100%	EUR	1 000 000
European Pizza Group Topco Sàrl ^(a)	1) Luxembourg		44,4%	EUR	1 162 000
Froneri Holdco Sàrl ^(a)	1) Luxembourg		48,2%	EUR	6 419 798 554
Islay New Group Holding S.A. ^(b)	3) Luxembourg		21%	GBP	125 211 543
Macédonie					
Nestlé Adriatik Makedonija d.o.o.e.l.	NiM Skopje-Karpos		100%	MKD	31 060 400
Malte					
Nestlé Malta Ltd	NiM Lija		100%	EUR	116 470
Moldavie					
LLC Nestlé	° Chişinău	100%	100%	MDL	18 615
Montenegro					
Nestle Adriatic Crna Gora d.o.o.	NiM Podgorica		100%	EUR	5 307

^(a) Le droit de vote correspond à 50%^(b) Le droit de vote correspond à 22,3%

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Pays-Bas					
MCO Health B.V.	Almere		100%	EUR	418 000
Nespresso Nederland B.V.	Amsterdam		100%	EUR	680 670
Nestlé Nederland B.V.	Amsterdam		100%	EUR	11 346 000
Norvège					
AS Nestlé Norge	Bærum		100%	NOK	10 010 000
Pologne					
Nestlé Polska S.A.	Warszawa		100%	PLN	42 459 600
Nestlé Purina Manufacturing Operations Poland Sp. Z o.o.	Nowa Wieś Wroclawska		100%	PLN	1 270 923 700
Cereal Partners Poland Torun-Pacific Sp. Z o.o.	¹⁾ Toruń		50%	PLN	14 572 838
Portugal					
Nestlé Global Services Portugal, S.A.	Oeiras		100%	EUR	50 000
Nestlé Portugal, Unipessoal, Lda.	Oeiras		100%	EUR	30 000 000
Roumanie					
Nestlé Romania S.R.L.	Bucharest		100%	RON	132 906 800
Russie					
Nestlé Kuban LLC	Timashevsk		100%	RUB	21 041 793
Nestlé Rossiya LLC	Moscow		100%	RUB	880 154 115
République de Serbie					
Nestlé Adriatic S d.o.o., Beograd-Surcin	Beograd-Surcin		100%	RSD	3 413 568 644
République slovaque					
Nestlé Slovensko s.r.o.	Prievidza		100%	EUR	13 277 568
Slovénie					
Nestlé Adriatic Trgovina d.o.o.	^{NiM} Ljubljana		100%	EUR	8 763
Espagne					
Nestlé España S.A.	Esplugues de Llobregat		100%	EUR	100 000 000
Nestlé Global Services Spain, S.L.	Esplugues de Llobregat		100%	EUR	3 000
Suède					
Nestlé Sverige AB	Helsingborg		100%	SEK	20 000 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Suisse					
Intercona Re AG	◊ Vevey		100%	CHF	35 000 000
Maggi-Unternehmungen AG	◊ Vevey	100%	100%	CHF	100 000
Nestlé Capital Markets SA	◊ Cham		100%	CHF	30 000 000
Nestlé Enterprises SA	Vevey		100%	CHF	3 514 000
Nestlé Nespresso SA	Vevey		100%	CHF	2 000 000
Nestlé Operational Services Worldwide SA	Vevey		100%	CHF	100 000
Nestlé Orange Holdings GmbH	°◊ Cham	100%	100%	CHF	20 000
Nestlé Suisse S.A.	NiM Vevey		100%	CHF	250 000
Nestlé Waters (Suisse) SA	Henniez		100%	CHF	5 000 000
Nestrade SA	La Tour-de-Peilz		100%	CHF	6 500 000
NTC-Europe S.A.	◊ Vevey		100%	EUR	3 565 000
Nutrition-Wellness Venture SA	°◊ Vevey	100%	100%	CHF	100 000
Société des Produits Nestlé S.A.	Vevey	100%	100%	CHF	8 900 000
Sofinol S.A.	Manno		100%	CHF	3 000 000
CPW Operations S.à r.l.	°1) La Tour-de-Peilz	50%	50%	CHF	40 000
Türkiye					
Erikli Su ve Mesrubat Sanayi ve Ticaret A.S.	Bursa		100%	TRY	4 320 700 000
Nespresso Turkey Gıda Ticaret A.S.	Istanbul		100%	TRY	50 000
Nestlé Türkiye Gıda Sanayi A.S.	Istanbul		100%	TRY	5 875 000 000
Ukraine					
LLC Nestlé Ukraine	Kyiv		100%	UAH	6 054 738 025
LLC Technocom	Kharkiv	1%	100%	UAH	845 344 100
Royaume-Uni					
Lily's Kitchen Ltd	London		100%	GBP	1 164
Mindful Chef Ltd	London		100%	GBP	534
Nespresso UK Ltd	York		100%	GBP	275 000
Nestlé Holdings (UK) PLC	◊ York		100%	GBP	77 940 003
Nestlé Purina UK Commercial Operations Ltd	York		100%	GBP	10 001
Nestlé Purina UK Manufacturing Operations Ltd	York		100%	GBP	44 000 000
Nestlé UK Ltd	York		100%	GBP	129 972 342
Nestlé Waters UK Ltd	York		100%	GBP	642
Tailsco Ltd	London		100%	GBP	17
Vitaflo (International) Ltd	Liverpool		100%	GBP	625 379
Cereal Partners UK	1) Hertfordshire		50%	GBP	—

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Afrique					
Algérie					
Nestlé Algérie SpA	° Alger	<0,1%	100%	DZD	650 000 000
Nestlé Industrie Algérie SpA	° Alger	70%	100%	DZD	769 999 000
Angola					
Nestlé Angola Lda	NiM Luanda		100%	AOA	1 791 870 000
Burkina Faso					
Nestlé Burkina Faso S.A.			100%	XOF	50 000 000
Cameroun					
Nestlé Cameroun S.A.			100%	XAF	4 323 960 000
Côte d'Ivoire					
Nestlé Côte d'Ivoire S.A.	Δ Abidjan		88,1%	XOF	5 517 600 000
<i>Cotée à la bourse d'Abidjan, capitalisation boursière XOF 235,1 milliards, numéro de valeur (code ISIN) CI0009240728</i>					
Egypte					
Nestlé Egypt S.A.E.		100%	100%	EGP	80 722 000
Nestlé Waters Egypt S.A.E.			99,8%	EGP	90 140 000
Gabon					
Nestlé Gabon, S.A.	NiM Libreville		90%	XAF	344 000 000
Ghana					
Nestlé Central and West Africa Ltd			100%	GHS	733 746 000
Nestlé Ghana Ltd			76%	GHS	20 100 000
Kenya					
Nestlé Equatorial African Region Ltd	° Nairobi	100%	100%	KES	132 000 000
Nestlé Kenya Ltd			100%	KES	226 100 400
Ile Maurice					
Nestlé's Products (Mauritius) Ltd	NiM Port Louis		100%	MUR	2 488 071
Maroc					
Nestlé Maroc S.A.			94,6%	MAD	156 933 000
Mozambique					
Nestlé Mocambique Lda	° Maputo	<0,1%	100%	MZN	2 631 711 700
Nigeria					
Nestlé Nigeria Plc	Δ Ilupeju		70,8%	NGN	396 328 126
<i>Cotée en bourse au Nigeria, capitalisation boursière NGN 1552,0 milliards, numéro de valeur (code ISIN) NGNESTLE0006</i>					

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Senegal					
Nestlé Sénégal S.A.	Dakar		100%	XOF	1 620 000 000
Afrique du Sud					
Nestlé (South Africa) (Pty) Ltd	Johannesburg		100%	ZAR	759 735 000
Zambie					
Nestlé Zambia Trading Ltd	° Lusaka	0,2%	100%	ZMW	2 317 500
Zimbabwe					
Nestlé Zimbabwe (Private) Ltd	Harare		100%	ZWG	1 005 849 885

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Amériques					
Argentine					
Eco de Los Andes S.A.	Buenos Aires		50,9%	ARS	92 524 285
Enzimas S.A.	° Buenos Aires	0,1%	100%	ARS	50 000 000
Nestlé Argentina S.A.	Buenos Aires	42,8%	100%	ARS	21 833 922 000
Bolivie					
Industrias Alimenticias Fagal S.R.L.	Santa Cruz	0,7%	100%	BOB	256 276 000
Nestlé Bolivia S.A.	NiM Santa Cruz	<0,1%	100%	BOB	39 863 900
Brésil					
Chocolates Garoto Ltda	Vila Velha		100%	BRL	575 615 927
CRM Industria e Comércio de Alimentos Ltda	Extrema		100%	BRL	239 855 435
Nestlé Brasil Ltda	São Paulo	26,1%	100%	BRL	7 992 916 907
Nestlé Nordeste Alimentos e Bebidas Ltda	Feira de Santana	15,8%	100%	BRL	1 674 270 610
NIBS Participações S.A.	Extrema		100%	BRL	226 812 618
Tradal Brazil Comércio, Importações e Exportações Ltda	São Paulo		100%	BRL	40 375 941
Canada					
Nestlé Canada Inc.	Toronto (Ontario)		100%	CAD	580 001
Iles Cayman					
Hsu Fu Chi International Limited	° Grand Cayman		100%	SGD	7 950 000
Chili					
Chocolates del Mundo SpA	Quilicura		99,8%	CLP	8 001 000 000
Nestlé Chile S.A.	Santiago de Chile	99,8%	99,8%	CLP	11 832 926 000
Aguas CCU – Nestlé Chile S.A.	3) Santiago de Chile		49,8%	CLP	49 799 375 321
Colombie					
Comestibles La Rosa S.A.	Bogotá	<0,1%	100%	COP	126 397 400
Dairy Partners Americas Manufacturing Colombia Ltda	Bogotá		100%	COP	200 000 000
Nestlé de Colombia S.A.	Bogotá	5,5%	100%	COP	1 366 460 300
Nestlé Purina PetCare de Colombia S.A.	Bogotá	<0,1%	100%	COP	17 030 000 000
Costa Rica					
Compañía Nestlé Costa Rica S.A.	Heredia		100%	CRC	18 000 000
Cuba					
Nescor, S.A.	NiM Artemisa		50,9%	USD	32 200 000
République dominicaine					
Nestlé Dominicana S.A.	Santo Domingo		99,9%	DOP	1 657 445 000
Silsa Dominicana S.A.	° Santo Domingo	6%	99,9%	USD	50 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Equateur					
Industrial Surindu S.A.	Quito	<0,1%	100%	USD	3 000 000
Nestlé Ecuador S.A.	Quito	<0,1%	100%	USD	1 776 760
El Salvador					
Nestlé El Salvador, S.A. de C.V.	San Salvador	<0,1%	100%	USD	4 457 200
Guatemala					
Genoveva, S.A.	° Ciudad de Guatemala	<0,1%	100%	GTQ	5 264 700
Nestlé Guatemala S.A.	Ciudad de Guatemala	<0,1%	100%	GTQ	123 540 600
Honduras					
Malher de Honduras, S.A. de C.V.	° Tegucigalpa	0,4%	100%	HNL	25 000
Nestlé Hondureña S.A.	Tegucigalpa		100%	HNL	400 000
Jamaïque					
Nestlé Jamaica Ltd	Kingston		100%	JMD	49 200 000
Mexique					
Marcas Nestlé, S.A. de C.V.	Ciudad de México		100%	MXN	500 051 000
Nespresso México, S.A. de C.V.	Ciudad de México		100%	MXN	210 050 000
Nestlé México, S.A. de C.V.	Ciudad de México		100%	MXN	24 721 767 730
Nicaragua					
Compañía Centroamericana de Productos Lácteos, S.A.	Managua		92,6%	NIO	10 293 527
Nestlé Nicaragua, S.A.	Managua		100%	NIO	555 000
Panama					
Nestlé Centroamerica, S.A.	Ciudad de Panamá		100%	PAB	10 588 706
Nestlé Panamá, S.A.	Ciudad de Panamá		100%	PAB	7 911 294
Paraguay					
Nestlé Paraguay S.A.	NiM Asunción		100%	PYG	100 000 000
Pérou					
Nestlé Marcas Perú, S.A.C.	Lima	50%	100%	PEN	5 536 832
Nestlé Perú, S.A.	Lima	99,5%	99,5%	PEN	88 961 741
Puerto Rico					
Swirl, Corp.	NiM Guaynabo		100%	USD	100
Trinité-et-Tobago					
Nestlé Caribbean, Inc.	Valsayn		100%	USD	100 000
Nestlé Trinidad and Tobago Ltd	Valsayn		100%	TTD	35 540 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Etats-Unis					
Aimmune Therapeutics, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1
Blue Bottle Coffee, LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	0
Essentia Sub, LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Garden of Life LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Gerber Products Company	Fremont (Michigan)		100%	USD	1 000
Honey Buyer LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Malher, Inc.	Stafford (Texas)		100%	USD	1 000
Nespresso USA, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000
Nestlé Capital Corporation	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000 000
Nestlé HealthCare Nutrition, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	50 000
Nestlé Holdings, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	100 000
Nestlé Nutrition R&D Centers, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	10 000
Nestlé Purina PetCare Company	St. Louis (Missouri)		100%	USD	1 000
Nestlé Purina PetCare Global Resources, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	0
Nestlé R&D Center, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	10 000
Nestlé Regional GLOBE Office North America, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000
Nestlé USA, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000
NHS U.S., LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Orgain, LLC	Wilmington (Delaware)		91,1%	USD	—
Pure Encapsulations, LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Vital Proteins LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000
Vitality Foodservice, Inc.	Dover (Delaware)		100%	USD	1 240
JustFoodForDogs, Inc.	³⁾ Irvine (California)		28,6%	USD	1 277
Sous Chef TopCo, L.P.	³⁾ Greenwich (Connecticut)		45,5%	USD	0
Uruguay					
Nestlé del Uruguay S.A.	Montevideo		100%	UYU	375 426 189
Venezuela					
Nestlé Venezuela, S.A.	Caracas	<0,1%	100%	VES	133 274 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Asie					
Afghanistan					
Nestlé Afghanistan Ltd	° Kabul	100%	100%	USD	1 000 000
Bahrain					
Nestlé Bahrain Trading WLL	NiM Manama		49%	BHD	200 000
Bangladesh					
Nestlé Bangladesh PLC	Dhaka	99,4%	100%	BDT	100 000 000
Grande Chine					
Dongguan Hsu Chi Food Co., Limited	Dongguan		100%	HKD	700 000 000
Guangzhou Refrigerated Foods Limited	Guangzhou		95,5%	CNY	390 000 000
Nestlé (China) Limited	◇ Beijing		100%	CNY	3 525 353 500
Nestlé Dongguan Limited	Dongguan		100%	CNY	536 000 000
Nestlé Health Science (China) Limited	Taizhou City		100%	USD	67 240 000
Nestlé Hong Kong Limited	Hong Kong		100%	HKD	250 000 000
Nestlé Nespresso Beijing Limited	Beijing		100%	CNY	7 000 000
Nestlé Purina PetCare Tianjin Limited	Tianjin		100%	CNY	240 000 000
Nestlé Qingdao Limited	Laixi		100%	CNY	930 000 000
Nestlé Shanghai Limited	Shanghai		95%	CNY	200 000 000
Nestlé Shuangcheng Limited	Shuangcheng		97%	CNY	435 000 000
Nestlé Taiwan Limited	Taipei		100%	TWD	100 000 000
Nestlé Tianjin Limited	Tianjin		100%	CNY	785 000 000
Shanghai Nestlé Product Services Limited	Shanghai		100%	CNY	83 000 000
Shanghai Totole First Food Limited	Shanghai		100%	CNY	72 000 000
Shanghai Totole Food Limited	Shanghai		100%	USD	7 800 000
Sichuan Haoji Food Co., Limited	Puge		80%	CNY	80 000 000
Suzhou Hexing Food Co., Limited	Suzhou		100%	CNY	40 000 000
Wyeth (Shanghai) Trading Co., Limited	Shanghai		100%	CNY	15 316 450
Wyeth Nutritional (China) Co., Limited	Suzhou		100%	CNY	900 000 000
Inde					
Nestlé India Ltd	△ New Delhi	34,3%	62,8%	INR	1 928 314 320
<i>Cotée à la bourse en Inde (NSE), capitalisation boursière INR 2483,7 milliards, numéro de valeur (code ISIN) INE239A01024</i>					
Nestlé R&D Centre India Private Ltd	New Delhi	<0,1%	100%	INR	2 101 380 000
Dr. Reddy's and Nestlé Health Science Limited	3) Hyderabad		30,8%	INR	14 400 000 000
Indonésie					
P. T. Nestlé Indonesia	Jakarta		91,7%	KIDR	152 753 440
P. T. Wyeth Nutrition Sduaenam	Jakarta		91,7%	KIDR	2 500 000
Iran					
Nestlé Iran (Private Joint Stock Company)	Tehrân		95,9%	KIRR	358 538 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Israël					
Materna Industries Limited Partnership	Shoham		100%	ILS	10 000
Nespresso Israel Ltd	Petah Tikva		100%	ILS	1 000
OSEM Nestlé Israel Ltd	Shoham		100%	ILS	110 644 443
Japon					
Blue Bottle Coffee Japan, G.K.	Tokyo	25%	100%	JPY	10 000 000
Nestlé Japan Ltd	Kōbe		100%	JPY	4 000 000 000
Nestlé Nespresso K.K.	Kōbe		100%	JPY	10 000 000
Jordanie					
Nestlé Jordan Trading Company Ltd	Amman		87%	JOD	410 000
République de Corée					
Blue Bottle Coffee Korea Ltd	° Seoul	25%	100%	KRW	1 785 540 000
Nestlé Korea Yuhan Chaegim Hoesa	Seoul		100%	KRW	15 594 500 000
LOTTE-Nestlé (Korea) Co., Ltd	1) Cheongju		50%	KRW	100 000 000
Koweït					
Nestlé Kuwait General Trading Company WLL	Safat	49%	49%	KWD	300 000
Liban					
Société pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A.	Baabda	100%	100%	CHF	1 750 000
Malaisie					
Nestlé (Malaysia) Bhd.	Δ° Petaling Jaya		72,6%	MYR	267 500 000
<i>Cotée à la bourse de Kuala Lumpur, capitalisation boursière MYR 26,7 milliards, numéro de valeur (code ISIN) MYL470700005</i>					
Nestlé Asean (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya		72,6%	MYR	42 000 000
Nestlé Manufacturing (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya		72,6%	MYR	132 500 000
Nestlé Products Sdn. Bhd.	Petaling Jaya		72,6%	MYR	28 500 000
Myanmar					
Nestlé Myanmar Limited	NiM Yangon		98,6%	USD	41 082 730
Oman					
Nestlé Oman Trading LLC	Muscat		49%	OMR	300 000
Pakistan					
Nestlé Pakistan Ltd	Δ Lahore		61,6%	PKR	453 495 840
<i>Cotée en Bourse au Pakistan, capitalisation boursière PKR 360,6 milliards, numéro de valeur (code ISIN) PK0025101012</i>					
Territoires palestiniens					
Nestlé Trading Private Limited Company	° Bethlehem	97,5%	97,5%	JOD	200 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Philippines					
Nestlé Integrated Business Services AOA, Inc.	° Bulacan		100%	PHP	70 000 000
Nestlé Philippines, Inc.	Cabuyao		100%	PHP	2 300 927 400
Wyeth Philippines, Inc.	Makati City		100%	PHP	743 134 900
Qatar					
Nestlé Qatar Trading LLC	Doha	49%	49%	QAR	1 680 000
Arabie saoudite					
Al Manhal Water Factory Co. Ltd	Riyadh		90%	SAR	10 213 000
Nestlé Central Arabia Regional Headquarters	Jeddah	100%	100%	SAR	100 000
Nestlé Saudi Arabia LLC	Jeddah		75%	SAR	27 000 000
Singapour					
Nestlé Singapore (Pte) Ltd	Singapore		100%	SGD	1 000 000
Nestlé TC Asia Pacific Pte Ltd	◇ Singapore		100%	JPY	10 000 000 000
				SGD	2
Wyeth Nutritionals (Singapore) Pte Ltd	Singapore		100%	SGD	120 506 420
Sri Lanka					
Nestlé Lanka Limited	Colombo	100%	100%	LKR	537 254 630
Syrie					
Nestlé Syria S.A.	NiM Damascus		100%	SYP	800 000 000
Thaïlande					
Nestlé (Thai) Ltd	Bangkok	<0,1%	100%	THB	940 000 000
Nestlé Roh (Thailand) Ltd	° Bangkok	<0,1%	100%	THB	250 000 000
Perrier Vittel (Thailand) Ltd	Bangkok		100%	THB	235 000 000
Emirats arabes unis					
Nespresso Nul LLC	Dubai		100%	AED	300 000
Nestlé Dubai Manufacturing LLC	Dubai		100%	AED	300 000
Nestlé Middle East FZE	Dubai		100%	AED	3 000 000
Nestlé Middle East Manufacturing LLC	Dubai		100%	AED	300 000
Nestlé Treasury Centre-Middle East & Africa Ltd	◇ Dubai		100%	USD	2 997 343 684
Nestlé UAE LLC	Dubai		49%	AED	2 000 000
Nestlé Waters Factory H&O LLC	Dubai		51%	AED	71 886 000
Ouzbékistan					
Nestlé Food MChJ XK	Tashkent	<0,1%	100%	UZS	12 922 977 969
Vietnam					
La Vie Limited Liability Company	Tay Ninh		65%	USD	2 663 400
Nestlé Vietnam Ltd	Bien Hoa	100%	100%	KVND	1 261 151 498

Sociétés		Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
Océanie						
Australie						
Nestlé Australia Ltd		Sydney		100%	AUD	274 000 000
Cereal Partners Australia Pty Ltd	1)	Sydney		50%	AUD	107 800 000
Fidji						
Nestlé (Fiji) Pte Ltd	NiM	Lami		100%	FJD	3 677 000
Polynésie française						
Nestlé Polynésie S.A.S.	NiM	Papeete		100%	XPF	5 000 000
Nouvelle-Calédonie						
Nestlé Nouvelle-Calédonie S.A.S.	NiM	Nouméa		100%	XPF	64 000 000
Nouvelle-Zélande						
Nestlé New Zealand Limited		Auckland		100%	NZD	59 800 000
Papouasie-Nouvelle-Guinée						
Nestlé (PNG) Ltd		Lae		100%	PGK	11 850 000

Unités d'assistance technique, de recherche et de développement

Les activités de recherche scientifique et de développement technologique sont effectuées par des centres dédiés, spécialisés dans les activités suivantes:

Assistance technique	TA
Centres de développement	D
Centres de recherche	R
Centres de recherche et développement	R&D
Centres de technologie de produits	PTC

Société des Produits Nestlé S.A. (SPN) est la société d'assistance technique, scientifique, commerciale et d'affaires, dont les unités, spécialisées dans tous les domaines d'affaires de l'entreprise, fournissent en permanence leur savoir-faire et leur assistance aux sociétés opérationnelles du Groupe dans le cadre de divers contrats de licences. SPN est en outre chargée de l'ensemble des activités de recherche scientifique et de développement technologique qu'elle effectue elle-même ou par l'intermédiaire de sociétés affiliées. Les centres concernés sont les suivants:

Lieu des activités			
Suisse			
Nestlé Research	Ecublens		R
Nestlé Product Technology Centre Coffee	Orbe		PTC
Nestlé Product Technology Centre Nutrition	Konolfingen		PTC
Nestlé Product Technology Centre Nestlé Professional	Orbe		PTC
Nestlé Research	Lausanne		R
Nestlé System Technology Centre	Orbe		R and PTC
Société des Produits Nestlé S.A.	Vevey		TA
Chili			
Nestlé Development Centre	Santiago de Chile		D
Côte d'Ivoire			
Nestlé R&D Centre	Abidjan		R&D
France			
Nestlé Development Centre	Lisieux		D
Nestlé Product Technology Centre Waters	Vittel		PTC
Nestlé R&D Centre	Aubigny		D
Nestlé Research	Tours		R
Allemagne			
Nestlé Product Technology Centre Food	Singen		PTC
Grande Chine			
Nestlé R&D Centre	Beijing		R&D

Lieu des activités

Inde

Nestlé Development Centre	Gurgaon			D
---------------------------	---------	--	--	---

Singapour

Nestlé R&D Centre	Singapore			R&D
-------------------	-----------	--	--	-----

Royaume-Uni

Nestlé Product Technology Centre Confectionery	York			PTC
--	------	--	--	-----

Etats-Unis

Nestlé Development Centre	Fremont (Michigan)			D
---------------------------	--------------------	--	--	---

Nestlé Development Centre	Marysville (Ohio)			D
---------------------------	-------------------	--	--	---

Nestlé Development Centre	Solon (Ohio)			D
---------------------------	--------------	--	--	---

Nestlé Product Technology Centre				
----------------------------------	--	--	--	--

Nestlé Health Science	Bridgewater (New Jersey)			PTC
-----------------------	--------------------------	--	--	-----

Nestlé Product Technology Centre PetCare	St. Louis (Missouri)			PTC
--	----------------------	--	--	-----

Nestlé R&D Centre	St. Joseph (Missouri)			R&D
-------------------	-----------------------	--	--	-----

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

Lausanne, le 18 février 2026

Rapport de l'organe de révision

Rapport sur l'audit des comptes consolidés



Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de Nestlé S.A. et de ses filiales (le Groupe), comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2025, le compte de résultat consolidé, l'état du résultat global consolidé, le tableau des flux de trésorerie consolidé et l'état des mouvements des capitaux propres consolidés pour l'exercice clos à cette date ainsi que l'annexe aux comptes consolidés, y compris des informations significatives sur les méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes consolidés (pages 80 à 186) donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidés du Groupe au 31 décembre 2025 ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date conformément aux IFRS Accounting Standards et sont conformes à la loi suisse.



Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse, aux International Standards on Auditing (ISA) et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes consolidés » de notre rapport. Nous sommes indépendants du Groupe, conformément aux dispositions légales suisses, aux exigences de la profession qui s'appliquent aux audits des états financiers des sociétés d'intérêt public et à l'*International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards)* de l'International Ethics Standards Board for Accountants (Code IESBA), qui s'applique aux audits des états financiers des sociétés d'intérêt public. Nous avons aussi satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

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



Éléments clés de l'audit

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, sont les plus importants lors de notre audit des comptes consolidés de la période sous revue. Ces éléments ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion d'audit sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas d'opinion d'audit distincte sur ces éléments. Nous décrivons ci-dessous, pour chaque élément clé, les réponses que nous avons apportées lors de l'audit.

Nous avons respecté les responsabilités décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport, y compris les responsabilités liées aux éléments clés. Notre audit comprend la mise en œuvre de procédures définies en fonction de notre évaluation du risque d'anomalies significatives dans les comptes consolidés. Les résultats de nos procédures d'audit, y compris les procédures réalisées afin de répondre aux éléments décrits ci-dessous, constituent la base pour fonder notre opinion d'audit sur les comptes consolidés.

Reconnaissance du chiffre d'affaires par rapport aux dépenses commerciales

Risque

Comme détaillé dans les notes 1 et 3 des comptes consolidés, les produits de la vente de biens sont comptabilisés lorsque le contrôle des biens a été transféré au client et sont évalués nets des ristournes, remises et rabais promotionnels (collectivement « dépenses commerciales »). Pour certains accords de dépenses commerciales réglés rétrospectivement, la Direction estime le niveau des dépenses commerciales sur la base de jugements fondés sur l'expérience historique et les termes spécifiques des accords avec les clients. L'évaluation des revenus implique donc des estimations liées aux divers accords avec une large clientèle dans différents pays.

La croissance organique, qui représente la croissance des ventes hors impact des acquisitions et cessions et des variations de taux de change, est un élément important dans la détermination d'objectifs financiers mesurables liés aux programmes d'incitation à la performance du management. Il y a un risque que les revenus soient inexacts, par erreur, par mauvaise interprétation ou application des normes comptables et politiques ou bien par manipulation intentionnelle, résultant de la pression que la Direction locale pourrait éventuellement ressentir pour atteindre les objectifs de croissance organique fixés. La nature des inexactitudes peut inclure un biais de la Direction dans l'estimation des charges à payer et de l'impact correspondant sur le compte de résultat, ainsi que des charges non provisionnées, entraînant une sous-estimation des passifs/charges.

Nous avons estimé que l'évaluation des dépenses commerciales est un élément clé de l'audit en raison de l'importance relative et de la complexité de l'estimation du montant des dépenses commerciales finalement réclamées par les clients. Ces estimations nécessitent l'utilisation d'hypothèses complexes, étant donné le volume élevé et la diversité des accords de dépenses

commerciales, ainsi que l'incertitude liée aux résultats réels futurs, incluant des changements d'habitudes d'achat résultant du contexte économique actuel.

**Nos procédures
d'audit**

Nos procédures d'audit comprenaient les éléments suivants :

Méthodes comptables : Nous avons apprécié les méthodes comptables du Groupe relatives au chiffre d'affaires, y compris les critères de comptabilisation et de classement des dépenses commerciales.

Processus et contrôles : Nous avons acquis une compréhension des différents types d'accords, des processus, des systèmes ainsi que des contrôles internes relatifs aux dépenses commerciales.

Analyse de données : Nous avons revu les analyses de tendances trimestrielles des volumes de ventes et des dépenses commerciales. Nous avons effectué une analyse relationnelle axée sur les variations des dépenses commerciales en pourcentage des ventes, afin d'évaluer le niveau des dépenses commerciales par catégorie et par client selon le contexte des marchés locaux. Pour un échantillon de dépenses commerciales, nous avons examiné si ces éléments étaient correctement classés conformément aux principes comptables du Groupe.

Test de détails : Pour un échantillon d'accords de dépenses commerciales, nous avons rapproché les principales données et hypothèses utilisées dans les estimations avec des sources d'informations internes et externes, telles que les contrats avec les clients concernés et d'autres justificatifs venant de tiers. Nous avons recalculé le montant des provisions pour dépenses commerciales et les montants figurant au compte de résultat pour en vérifier l'exactitude mathématique.

Nous avons revu les écritures manuelles ayant une incidence sur les dépenses commerciales afin d'identifier les éléments significatifs ou inhabituels et avons obtenu la documentation justificative.

Nous avons évalué l'ancienneté des provisions pour dépenses commerciales. Nous avons testé les transactions avec des clients enregistrées après la date de clôture pour vérifier l'exhaustivité des provisions, ainsi que leur enregistrement dans la période comptable adéquate.

Appréciation des informations présentées : Nous avons apprécié les informations présentées dans les notes 1 et 3 des comptes consolidés par rapport aux normes comptables applicables.

Résultats : Nos procédures d'audit n'ont donné lieu à aucune réserve quant aux provisions pour dépenses commerciales et du chiffre d'affaires net correspondant comptabilisé.

Valeur comptable du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée

Risque

Comme détaillé dans les notes 1 et 9 des comptes consolidés, la société présente un goodwill de 27.6 milliards de francs ainsi que 14.5 milliards de francs d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, dont le total représente 33% du total des actifs et 128% des capitaux propres. Pour toutes les unités génératrices de trésorerie (UGT) avec un goodwill et pour des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, des indices de perte de valeur sont évalués à chaque date de clôture et un test de dépréciation est réalisé au moins une fois par an.

En 2025, en raison de sensibilité accrue, la Direction a apporté une attention supplémentaire à l'UGT Nestlé Health Science, principalement liée à la performance de l'activité de The Bountiful Company (TBCo). L'analyse de sensibilité a été présentée dans la Note 9 des comptes consolidés.

L'évaluation des indices de perte de valeur et les tests de perte de valeur sont subjectifs par nature. La valeur recouvrable du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée est évaluée à l'aide d'informations financières prévisionnelles dans un modèle d'actualisation des flux de trésorerie. La valeur recouvrable est sensible aux changements d'hypothèses clés, incluant la croissance des ventes, les marges d'exploitation ainsi que les taux d'actualisation ou de croissance à l'infini. Les données de base, incluant les répercussions potentielles des risques climatiques et des engagements environnementaux sur les flux de trésorerie futurs, ainsi que l'affectation des actifs aux UGT, sont soumises au jugement de la Direction.



Shape the future
with confidence

**Nos procédures
d'audit**

Nos procédures d'audit comprenaient les éléments suivants :

Détermination des unités génératrices de trésorerie (UGT) :

Nous avons acquis une compréhension des jugements de la Direction relatifs à la détermination des UGT. Ceci inclut les changements apportés au 1^{er} janvier 2025 aux UGT causés par la réorganisation des zones géographiques et par Nestlé Waters & Premium Beverages devenant une nouvelle Activité gérée au niveau mondial. Nous avons acquis une compréhension des jugements effectués et des données utilisées pour l'affectation des actifs aux UGT et recalculé les données clés relatives. Nous avons évalué la détermination des UGT et l'affectation des actifs à ces UGT.

Processus et contrôles : Nous avons acquis une compréhension du processus de tests de perte de valeur et vérifié l'existence des contrôles clés.

Comparaisons historiques et contexte actuel : Nous avons acquis une compréhension du contexte macro-économique actuel sur les informations financières prévisionnelles et des perspectives pour chaque UGT grâce à des recherches externes et des discussions avec des parties prenantes sélectionnées au sein du Groupe. Nous avons comparé les informations financières prévisionnelles (croissance des ventes et marges opérationnelles) aux données historiques. Lorsque les informations financières prévisionnelles différaient de nos attentes compte tenu du contexte actuel et des données historiques, nous avons obtenu les explications nécessaires.

Nous avons pris connaissance de l'approche retenue par la Direction dans la considération des risques liés au changement climatique, incluant les risques de transition et les risques physiques, dans les flux de trésorerie futurs de ses UGT. Avec l'aide de nos spécialistes en développement durable et changement climatique, nous avons apprécié cette approche ainsi que l'évaluation de la cohérence faite par la Direction des potentiels risques climatiques à travers les différentes UGT, en lien avec l'augmentation des ventes et l'évolution de la marge opérationnelle. Nous avons évalué tout ajustement fait sur l'augmentation des ventes, sur l'évolution de la marge opérationnelle annuelle et sur les taux de croissance à l'infini, dans les modèles des tests de dépréciation et avons effectué, quand jugé nécessaire, des analyses de sensibilités additionnelles

sur ces hypothèses. Nous avons également pris connaissance de l'approche retenue par la Direction dans l'utilisation des informations préparées conformément au cadre de la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD), comme détaillé dans la Note 9 des comptes consolidés. Nous avons comparé la consistance de l'information utilisée, incluant les scénarios analysés et les probabilités pondérées utilisées et avons recalculé l'allocation des risques potentiels climatiques de transition.

Entretiens avec le personnel : Les informations financières prévisionnelles (croissance des ventes et marges opérationnelles) sont le résultat d'une approche prévisionnelle ascendante, et sont revues de manière centralisée. Nous avons comparé les jugements opérés et les informations obtenues tant au niveau local qu'au niveau du Groupe, pour évaluer leur cohérence. Nous avons examiné et procédé à une revue critique des hypothèses en nous référant aux informations de marché ainsi qu'aux perspectives de la Direction par catégorie de produits, par Zone et par Activités gérées au niveau mondial.

Évaluation de la méthodologie : Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons reproduit les modèles de calculs de dépréciation utilisés par la Direction et en avons testé l'exactitude mathématique. En outre, nous avons évalué le caractère approprié de la méthodologie utilisée et la cohérence de son application aux UGT testées.

Évaluation des paramètres techniques : Nous avons établi indépendamment une fourchette de coût moyen pondéré du capital (CMPC) et de taux de croissance à l'infini, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, les avons comparés à ceux calculés par le Groupe et identifié des différences d'hypothèses entre les deux calculs. Nous avons apprécié ces différences et avons évalué les taux d'actualisation par rapport à d'autres données clés, y compris la nécessité d'une prise en compte des incertitudes relatives aux flux de trésorerie futurs.

Analyse de sensibilité : Au moyen de techniques d'analyses de données, nous avons effectué des analyses de sensibilité autour des hypothèses clés, telles que le taux de croissance des revenus, la marge opérationnelle, le taux de croissance à l'infini et le CMPC. Nous avons centré notre attention sur les hypothèses et les UGT les plus sensibles et qui font davantage appel au jugement.



Shape the future
with confidence

Évaluation des indices de perte de valeur : Nous avons obtenu l'évaluation de la Direction concernant les indices de perte de valeur et avons procédé à une revue critique d'indicateurs sélectionnés sur la base de notre connaissance des facteurs internes et externes.

Appréciation des informations communiquées : Nous avons examiné l'adéquation des informations fournies dans les notes 1 et 9 des comptes consolidés par rapport aux normes comptables pertinentes.

Résultats : Nos procédures d'audit n'ont conduit à aucune réserve concernant l'évaluation et la présentation du goodwill ou des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, ou encore des informations fournies en annexe y afférentes.

Exhaustivité et évaluation des positions fiscales incertaines

Risque

L'implantation mondiale de Nestlé entraîne une complexité considérable, ses activités mondiales étant soumises à une diversité de réglementations fiscales internationales. L'activité transfrontalière et le contrôle des prix de transfert appliqués aux transactions intra-groupe varient selon les juridictions fiscales. En plus de la complexité de son environnement fiscal, il existe un niveau d'imprévisibilité dans l'appréciation par les autorités fiscales des déclarations fiscales de Nestlé, ce qui entraîne nécessairement un jugement de la Direction dans la détermination des estimations raisonnables, ce qui peut conduire à des passifs pour des positions fiscales incertaines qui soient sous ou surestimés.

L'identification et l'évaluation des positions fiscales incertaines est un élément clé de l'audit en raison du niveau important de jugement et d'expertise requis pour interpréter la législation fiscale locale de chaque pays et les risques correspondants. La politique comptable de Nestlé relative aux positions fiscales incertaines figure en notes 1 et 13 des comptes consolidés.

Nos procédures d'audit

Nos procédures d'audit comprenaient les éléments suivants :

Processus et contrôles : Nous avons acquis une compréhension des processus d'identification, d'évaluation et d'enregistrement comptable des positions fiscales incertaines tant au niveau central que local, et vérifié l'existence de contrôles dans ces processus.



Shape the future
with confidence

Comparaisons historiques et contexte actuel : Nous avons acquis une compréhension du contexte macro-économique actuel pouvant affecter les positions fiscales incertaines enregistrées et non enregistrées. Nous avons validé notre compréhension de l'environnement actuel en relation avec d'autres éléments clés de l'audit. De plus, nos fiscalistes, y compris nos spécialistes en prix de transfert, ont pris en compte les impacts des modifications de la législation fiscale ou des opérations commerciales sur l'identification, l'évaluation et l'enregistrement comptable des positions fiscales incertaines. Nous avons revu les informations disponibles relatives aux contrôles fiscaux significatifs en cours. Nous avons revu les positions enregistrées et non enregistrées par rapport aux résultats des contrôles fiscaux, lorsqu'ils sont disponibles, et obtenu une compréhension des écarts entre ces résultats et les montants enregistrés.

Entretiens avec le personnel : Sur la base des entretiens effectués au niveau des marchés locaux ainsi qu'au niveau du Groupe, nous avons comparé les jugements effectués et les informations obtenues pour nous assurer de leur cohérence.

Mise en œuvre de la méthodologie : Nous avons examiné l'application des normes pertinentes, notamment, mais pas uniquement, IFRIC 23 Incertitude relative aux traitements fiscaux, pour l'identification, l'évaluation et l'enregistrement comptable des positions fiscales incertaines. Avec l'aide de nos fiscalistes, y compris de nos spécialistes en prix de transfert, nous avons évalué la conformité des modèles de prix de transfert intra-groupe aux lois, réglementations et directives applicables en matière de prix de transfert, et évalué les positions retenues par la Direction concernant les risques fiscaux. Nous avons revu les calculs des provisions fiscales tels qu'établis par la Direction.

Hypothèses clés : Lors de l'examen des calculs, nous avons identifié les hypothèses clés de chaque provision pour risque identifiée, qu'elle soit comptabilisée ou non, et testé la validité de ces hypothèses avec nos fiscalistes. Les principales hypothèses comprennent, mais sans s'y limiter, le nombre de périodes comptables pendant lesquelles le risque existe, l'utilisation de référentiels et de modèles commerciaux généralement acceptés au sein du Groupe, la possibilité de procédures amiables en cas de litige lié à la répartition des bénéfices à travers le Groupe pour réduire la double imposition. Nous avons concentré notre attention sur les hypothèses et les données de base les plus sensibles et qui font davantage appel au jugement.



Shape the future
with confidence

Résultats : Nos procédures d'audit n'ont conduit à aucune réserve quant à l'exhaustivité et à l'évaluation des positions fiscales incertaines.



Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au Conseil d'administration. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des comptes consolidés, des comptes annuels, du rapport de rémunération et de nos rapports correspondants.

Notre opinion d'audit sur les comptes consolidés ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux comptes consolidés ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent par ailleurs comporter des anomalies significatives.

Si, sur la base des travaux que nous avons effectués, nous arrivons à la conclusion que les autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le déclarer. Nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.



Responsabilités du Conseil d'administration relatives aux comptes consolidés

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés lesquels donnent une image fidèle conformément aux IFRS Accounting Standards et aux dispositions légales. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation et d'établir les comptes consolidés sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le Conseil d'administration a l'intention de liquider le Groupe ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.



Shape the future
with confidence



Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes consolidés

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé en conformité avec la loi suisse, aux normes ISA et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Une plus ample description de nos responsabilités relatives à l'audit des comptes consolidés est disponible sur le site Internet d'EXPERTSuisse: <http://expertsuisse.ch/fr-ch/audit-rapport-de-revision>. Cette description fait partie intégrante de notre rapport.



Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

Ernst & Young SA

Jeanne Boillet
Experte-réviser agréée
(Réviser responsable)

André Schaub
Expert-réviser agréé

Renseignements financiers sur 5 ans

En millions de CHF (sauf pour les données par action et le nombre d'employés)

	2025	2024
Résultats		
Chiffre d'affaires	89 490	91 354
Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	14 389	15 704
en % du chiffre d'affaires	16,1%	17,2%
Résultat opérationnel courant ^(a)	12 675	14 633
en % du chiffre d'affaires	14,2%	16,0%
Impôts	2 640	3 314
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	9 033	10 884
en % du chiffre d'affaires	10,1%	11,9%
Montant total du dividende	7 987 ^(c)	7 849
Amortissement des immobilisations corporelles	3 255	3 110
Bilan et tableau des flux de trésorerie		
Actifs courants	31 969	35 188
Actifs non courants	95 182	104 076
Total de l'actif	127 151	139 264
Passif courant	40 694	42 863
Passif non courant	53 399	59 708
Total des capitaux propres	33 058	36 693
Dette financière nette ^(a)	51 382	56 005
Ratio de la dette financière nette sur le total des capitaux propres (gearing)	155,4%	152,6%
Cash flow d'exploitation	15 904	16 675
en % de la dette financière nette	31,0%	29,8%
Cash flow libre ^(a)	9 154	10 666
Acquisitions d'immobilisations	5 351	7 685
en % du chiffre d'affaires	6,0%	8,4%
Données par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	2 573	2 596
Bénéfice de base par action	3.51	4.19
Bénéfice récurrent par action ^(a)	4.42	4.77
Dividende	3.10 ^(c)	3.05
Payout ratio basé sur le bénéfice de base par action	88,3% ^(c)	72,7%
Cours de bourse extrêmes (haut)	91.68	100.06
Cours de bourse extrêmes (bas)	71.00	73.98
Rendement ^(b)	3.4/4.4 ^(c)	3.0/4.1
Capitalisation boursière	202 537	192 645
Nombre d'employés (en milliers) ^(d)	271	277

(a) Certaines mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les normes comptables IFRS sont utilisées par la Direction à des fins d'évaluation de la performance financière et opérationnelle du Groupe. Le document «Alternative Performance Measures» publié à l'adresse <https://www.nestle.com/investors/publications> définit ces mesures de la performance financière qui ne relèvent pas des normes comptables IFRS.

(b) Calculé sur la base du dividende pour l'exercice en question, mais payé l'année suivante, et sur les cours de bourse extrêmes haut/bas.

(c) Selon proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.

(d) Sur une base effective, à l'exception de 2022 et 2021 où les chiffres sont basés sur l'équivalent temps plein.

2023	2022	2021	
			Résultats
92 998	94 424	87 088	Chiffre d'affaires
16 053	16 103	15 119	Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)
17,3%	17,1%	17,4%	en % du chiffre d'affaires
14 520	13 195	12 159	Résultat opérationnel courant ^(a)
15,6%	14,0%	14,0%	en % du chiffre d'affaires
2 314	2 730	2 261	Impôts
11 209	9 270	16 905	Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)
12,1%	9,8%	19,4%	en % du chiffre d'affaires
7 816	7 829	7 618	Montant total du dividende
2 993	3 097	3 056	Amortissement des immobilisations corporelles
			Bilan et tableau des flux de trésorerie
30 857	35 062	39 257	Actifs courants
95 693	100 120	99 885	Actifs non courants
126 550	135 182	139 142	Total de l'actif
37 084	39 976	40 020	Passif courant
53 079	52 414	45 395	Passif non courant
36 387	42 792	53 727	Total des capitaux propres
49 638	48 159	32 917	Dette financière nette ^(a)
136,4%	112,5%	61,3%	Ratio de la dette financière nette sur le total des capitaux propres (gearing)
15 941	11 907	13 864	Cash flow d'exploitation
32,1%	24,7%	42,1%	en % de la dette financière nette
10 403	6 570	8 715	Cash flow libre ^(a)
7 159	8 264	12 977	Acquisitions d'immobilisations
7,7%	8,8%	14,9%	en % du chiffre d'affaires
			Données par action
2 646	2 707	2 788	Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)
4.24	3.42	6.06	Bénéfice de base par action
4.80	4.80	4.42	Bénéfice récurrent par action ^(a)
3.00	2.95	2.80	Dividende
70,8%	86,3%	46,2%	Payout ratio basé sur le bénéfice de base par action
116.46	129.50	128.90	Cours de bourse extrêmes (haut)
96.57	104.98	95.00	Cours de bourse extrêmes (bas)
2.6/3.1	2.3/2.8	2.2/2.9	Rendement ^(b)
255 604	285 865	351 682	Capitalisation boursière
275	275	276	Nombre d'employés (en milliers) ^(d)

159^{es} Comptes annuels de Nestlé S.A.

203	Compte de résultat de l'exercice 2025
204	Bilan au 31 décembre 2025
205	Notes sur les comptes annuels
205	1. Principes comptables
206	2. Revenus de sociétés du Groupe
	3. Bénéfice provenant de l'aliénation et de la réévaluation d'actifs
	4. Produits financiers
	5. Charges financières
	6. Impôts
207	7. Liquidités et équivalents de liquidités
	8. Autres débiteurs courants
	9. Immobilisations financières
	10. Participations et entreprises associées
208	11. Dettes portant intérêt
	12. Autres créanciers courants
209	13. Provisions
	14. Capital-actions
	15. Mouvement des fonds propres
210	16. Propres actions
	17. Engagements hors bilan
211	18. Performance Share Units, Restricted Stock Units, Phantom Shares et actions attribuées
	19. Emplois à plein temps
	20. Événements postérieurs à la clôture
212	Proposition de l'emploi du bénéfice
214	Rapport de l'organe de révision

Compte de résultat de l'exercice 2025

En millions de CHF

	Notes	2025	2024
Revenus de sociétés du Groupe	2	1 199	10 705
Bénéfice provenant de l'aliénation et de la réévaluation d'actifs	3	37 873	7
Autres produits		6	8
Produits financiers	4	506	639
Total des produits		39 584	11 359
Frais de personnel		(104)	(125)
Autres charges		(53)	(52)
Amortissements et extournes d'amortissements de participations et prêts		255	(116)
Charges financières	5	(388)	(380)
Impôts	6	(36)	(90)
Total des charges		(326)	(763)
Bénéfice de l'exercice		39 258	10 596

Bilan au 31 décembre 2025

avant répartition du bénéfice

En millions de CHF			2025	2024
	Notes			
Actif				
Actifs courants				
Liquidités et équivalents de liquidités	7		140	142
Autres débiteurs courants	8		83	144
Comptes de régularisation actifs			62	73
Total des actifs courants			285	359
Actifs non courants				
Immobilisations financières	9		25 755	23 754
Participations et entreprises associées	10		42 576	12 934
Immobilisations corporelles			1	1
Total des actifs non courants			68 332	36 689
Total de l'actif			68 617	37 048
Passif				
Fonds étrangers courants				
Dettes portant intérêt	11		4 087	4 865
Autres créanciers courants	12		109	183
Comptes de régularisation passifs			55	142
Provisions	13		401	326
Total des fonds étrangers courants			4 652	5 516
Fonds étrangers non courants				
Dettes portant intérêt	11		14 204	13 172
Provisions	13		12	11
Total des fonds étrangers non courants			14 216	13 183
Total des fonds étrangers			18 868	18 699
Capitaux propres				
Capital-actions	14/15		258	262
Réserves légales issues du bénéfice	15		1 977	1 973
Réserves facultatives issues du bénéfice				
– Réserve spéciale	15		2 859	2 859
Bénéfice reporté	15		5 785	6 942
Bénéfice de l'exercice	15		39 258	10 596
Propres actions	15/16		(388)	(4 283)
Total des capitaux propres			49 749	18 349
Total du passif			68 617	37 048

Notes sur les comptes annuels

1. Principes comptables

Généralités

Nestlé S.A. (la Société) est la holding faitière du groupe Nestlé domicilié à Cham et Vevey lequel comprend des sociétés affiliées et associées ainsi que des coentreprises dans le monde.

Les comptes annuels sont dressés conformément aux principes d'évaluation prescrits par la loi suisse (titre 32^e du Code suisse des obligations). En outre, ils sont établis selon le principe du coût historique et prennent en considération les revenus et les charges non encore échus à la date du bilan. Les principaux principes d'évaluation appliqués qui ne sont pas prescrits par la loi sont décrits ci-après.

Conversion des monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en francs suisses au cours de change en vigueur au moment où elles sont effectuées ou, si elles sont couvertes à terme, à celui de l'instrument de couverture utilisé. Les actifs et passifs non monétaires sont valorisés aux cours historiques. Les actifs et les passifs monétaires en devises étrangères sont convertis au cours de change en vigueur à la fin de l'année. Les différences de change qui résultent des opérations précitées sont inscrites dans les rubriques respectives du compte de résultat selon la nature des transactions. Le montant net des différences de change non réalisées – calculé sur la durée des prêts et placements –, qui comprend également les résultats non réalisés sur instruments de couverture, est chargé au compte de résultat s'il s'agit d'une perte; en cas de profit, celui-ci est différé.

Opérations de couverture («Hedging»)

La Société peut utiliser pour la couverture des flux financiers et des positions en monnaies étrangères des contrats de change à terme, ainsi que des options et swaps de devises. Les résultats non réalisés sur les instruments de couverture sont rattachés aux résultats de change sur les positions couvertes. Les prêts de financement de participations à long terme, en monnaies étrangères, ne font généralement pas l'objet de couverture.

La Société utilise aussi des swaps de taux d'intérêt afin de gérer les risques de taux d'intérêt. A la date du bilan, les swaps sont constatés au cours du marché et les variations afférentes sont passées au compte de résultat.

Les justes valeurs positives sur opérations à terme en devises et des swaps de taux d'intérêt figurent dans le poste comptes de régularisation actifs. Les justes valeurs négatives sur opérations à terme en devises et des swaps de taux d'intérêt figurent dans le poste comptes de régularisation passifs.

Compte de résultat

Conformément à la loi suisse, les dividendes sont traités comme affectation du bénéfice dans l'année où ils sont approuvés par l'Assemblée Générale ordinaire et non pas comme affectation du bénéfice dans l'année à laquelle ils se rapportent.

Immobilisations financières et participations

La valeur au bilan des immobilisations financières et participations se compose du coût des investissements, sans les frais d'acquisition éventuels, déduction faite des amortissements imputés au compte de résultat.

Les immobilisations financières et participations sont amorties à un niveau prudent en fonction de la rentabilité des sociétés concernées.

Immobilisations corporelles

La Société possède des terrains ainsi que des bâtiments qui ont été amortis au cours des années. Le mobilier et les équipements de bureau sont intégralement amortis lors de leur acquisition.

Provisions

Des provisions couvrent des obligations actuelles comme certaines éventualités. Des provisions pour impôts suisses sont créées sur la base des éléments imposables (capital, réserve et bénéfice de l'exercice).

Informations complémentaires

L'entreprise est intégrée au sein des opérations du groupe Nestlé, qui présente ses états financiers consolidés selon les normes comptables IFRS. Conformément à l'article 961d du Code suisse des obligations, l'entreprise a décidé de renoncer à présenter les informations supplémentaires dans les notes, l'état des flux de trésorerie et le rapport annuel.

2. Revenus de sociétés du Groupe

Ce poste englobe des dividendes de sociétés du Groupe ainsi que d'autres revenus.

3. Bénéfice provenant de l'aliénation et de la réévaluation d'actifs

Il s'agit principalement de gains nets réalisés sur la vente des participations et immobilisations financières.

En 2025, Nestlé S.A. a réalisé un gain de CHF 37,9 milliards lié à la vente de toutes ses actions L'Oréal à une filiale entièrement détenue par Nestlé S.A.

4. Produits financiers

En millions de CHF

	2025	2024
Produits sur prêts à des sociétés du Groupe	506	639
	506	639

5. Charges financières

En millions de CHF

	2025	2024
Charges sur prêts à des sociétés du Groupe	(287)	(257)
Autres charges financières	(101)	(123)
	(388)	(380)

6. Impôts

En millions de CHF

	2025	2024
Impôts directs	(60)	(46)
Ajustements des années antérieures	39	(10)
Impôts à la source prélevés sur des revenus de source étrangère	(15)	(34)
	(36)	(90)

7. Liquidités et équivalents de liquidités

Les liquidités et équivalents de liquidités comprennent des dépôts ayant des échéances de moins de trois mois.

8. Autres débiteurs courants

En millions de CHF		
	2025	2024
Montants dus par les sociétés du Groupe (comptes courants)	62	108
Autres débiteurs	21	36
	83	144

9. Immobilisations financières

En millions de CHF		
	2025	2024
Prêts à des sociétés du Groupe	25 680	23 722
Autres immobilisations financières	75	32
	25 755	23 754

10. Participations et entreprises associées

En millions de CHF		
	2025	2024
Au 1 ^{er} janvier	12 934	13 005
Augmentation/(diminution) nette	29 503	(75)
Réévaluation/(correction de valeur)	139	4
Au 31 décembre	42 576	12 934

Un état des sociétés directement détenues par Nestlé S.A. ainsi que les sociétés les plus importantes détenues indirectement à travers d'autres sociétés du Groupe, avec indication du pourcentage de détention de leur capital-actions, figure dans les Comptes consolidés du groupe Nestlé. En 2025, Nestlé S.A. a vendu ou contribué des participations à sa filiale Société des Produits Nestlé S.A. pour une valeur comptable nette de CHF 29 857 millions (2024: CHF 3539 millions).

11. Dettes portant intérêt

Les dettes courantes portant intérêt sont des dettes envers les sociétés du Groupe (CHF 4087 millions). Les dettes non courantes portant intérêt concernent des dettes envers des sociétés du Groupe (CHF 14 204 millions). En 2024, les dettes courantes et non courantes portant intérêt comprenaient 17 emprunts obligataires émis par Nestlé S.A. En 2025, ces emprunts obligataires ont été transférés à une filiale entièrement détenue par Nestlé S.A.

En millions de CHF

Emetteur		Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année d'émission et d'échéance	2024
Nestlé S.A., Suisse	CHF	600	0,75%	0,69%	2018–2028	601
	CHF	675	1,63%	1,65%	2022–2026	675
	CHF	475	2,13%	2,15%	2022–2030	474
	CHF	350	2,50%	2,46%	2022–2034	351
	CHF	360	1,63%	1,67%	2022–2025	360
	CHF	260	2,63%	2,57%	2022–2035	261
	CHF	310	2,25%	2,18%	2022–2029	311
	CHF	300	1,88%	1,87%	2023–2029	301
	CHF	450	2,00%	2,01%	2023–2033	450
	CHF	400	2,13%	2,06%	2023–2038	403
	CHF	155	1,63%	1,65%	2023–2027	155
	CHF	215	1,88%	1,83%	2023–2031	216
	CHF	210	2,00%	2,01%	2023–2036	210
	CHF	200	1,38%	1,41%	2024–2028	200
	CHF	225	1,50%	1,51%	2024–2031	225
	CHF	480	1,63%	1,60%	2024–2034	481
	CHF	330	1,75%	1,72%	2024–2040	331
Total valeur comptable						6 005

12. Autres créanciers courants

En millions de CHF

	2025	2024
Dettes envers les sociétés du Groupe	98	86
Autres créanciers	11	97
	109	183

13. Provisions

En millions de CHF

			2025	2024
	Impôts suisses et étrangers	Autres	Total	Total
Au 1 ^{er} janvier	58	279	337	221
Constitutions de provisions	63	83	146	245
Emplois	(13)	(4)	(17)	(113)
Dissolutions	(41)	(12)	(53)	(16)
Au 31 décembre	67	346	413	337
dont le montant devrait être réglé dans les 12 mois			401	326

14. Capital-actions

	2025	2024
Nombre d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune	2 576 520 000	2 620 000 000
En millions de CHF	258	262

15. Mouvement des fonds propres

En millions de CHF

	Capital-actions	Réserves légales issues du bénéfice	Réserve spéciale	Bénéfice reporté	Bénéfice de l'exercice	Propres actions	Total
Au 1 ^{er} janvier 2025	262	1 973	2 859	17 538	—	(4 283)	18 349
Annulation de 43 480 000 actions (programme de rachat)	(4)	4	—	(3 910)	—	3 910	—
Bénéfice de l'exercice	—	—	—	—	39 258	—	39 258
Dividende pour 2024	—	—	—	(7 849)	—	—	(7 849)
Dividendes non-distribués	—	—	—	6	—	—	6
Mouvement des propres actions	—	—	—	—	—	(15)	(15)
Au 31 décembre 2025	258	1 977	2 859	5 785	39 258	(388)	49 749

16. Propres actions

En millions de CHF

	2025		2024	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Programmes de rachat d'actions	—	—	43 480 000	3 910
Plans de participation à long terme	4 295 185	388	3 804 961	373
	4 295 185	388	47 284 961	4 283

Le capital-actions a été réduit de 43 480 000 actions ramenant sa valeur de CHF 262 millions à CHF 258 millions suite à l'annulation d'actions achetées dans le cadre du programme d'actions. La valeur d'acquisition des actions annulées représente CHF 3910 millions.

La Société détenait 4 295 185 actions pour couvrir le plan de participation à long terme. Durant l'année, 1 333 453 actions ont été délivrées aux bénéficiaires de plans de rémunération du Groupe pour une valeur totale de CHF 113 millions. Toutes les propres actions sont enregistrées à la valeur d'acquisition.

Le total de 4 295 185 actions détenues en propre par Nestlé S.A. au 31 décembre 2025 représente 0,2% du capital-actions de Nestlé S.A. (au 31 décembre 2024, 47 284 961 propres actions détenues par Nestlé S.A. représentaient 1,8% du capital-actions de Nestlé S.A.).

17. Engagements hors bilan

Au 31 décembre 2025, le total des cautionnements principalement donnés en garantie de crédits accordés à des sociétés du Groupe, des obligations et des «commercial paper programs», ainsi que des engagements relatifs à des conventions de rachat de «Notes» émises, s'élevait à un maximum de CHF 101 325 millions (2024: CHF 102 464 millions).

18. Performance Share Units, Restricted Stock Units, Phantom Shares et actions attribuées

En millions de CHF

	2025		2024	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Performance Share Units, Restricted Stock Units et Phantom Shares attribuées aux employés de Nestlé S.A. ^(a)	154 789	12	288 827	27
Actions livrées dans le cadre du bonus à court terme de la Direction du Groupe ^(b)	26 970	2	94 057	9
Actions livrées aux membres du Conseil d'administration ^(c)	—	6	—	6
	181 759	20	382 884	42

(a) Les Performance Share et Restricted Stock Units attribuées sont communiquées sur la base du cours de clôture moyen des dix premiers jours après la publication des résultats du Groupe (pour l'attribution faite en mars) et des dix derniers jours de septembre (pour l'attribution faite en octobre), soit CHF 84.53 (attribution en mars) et CHF 71.77 (attribution en octobre). Inclut 103 877 Performance Share Units attribuées à la Direction du Groupe par Nestlé S.A. (2024: 252 530) et 7890 Phantom Shares (2024: 6958). Veuillez noter que les Performance Share Units et Phantom Shares attribuées et révoquées la même année ne sont pas divulguées.

(b) Les actions Nestlé S.A. reçues dans le cadre du bonus à court terme sont valorisées sur la base du cours de clôture moyen des dix derniers jours de cotation de janvier. Pour 2024, ce montant comprend des primes de remplacement avec un prix d'allocation de CHF 91.76.

(c) Le Conseil d'administration est payé à terme échu (25% en octobre 2025 et 75% en avril 2026). Les actions Nestlé S.A., équivalent à 50% de la rémunération annuelle, seront livrées à la fin de l'année du mandat du conseil en avril 2026. Ces actions seront évaluées au cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende 2026. Les actions résultant de cette attribution seront déclarées dans les comptes annuels 2026. En 2025, 72 819 actions ont été livrées.

19. Emplois à plein temps

A l'instar de l'exercice précédent, le nombre d'emplois à plein temps en moyenne annuelle de Nestlé S.A. n'excédait pas 250.

20. Evénements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas eu d'événement postérieur qui nécessite la modification de la valeur des actifs et passifs ou une indication complémentaire dans les notes.

Proposition de l'emploi du bénéfice

En CHF	2025	2024
Bénéfice résultant du bilan		
Bénéfice reporté	9 546 926 229	12 012 895 538
Dividendes non distribués ^(a)	148 497 510	193 602 975
Destruction de 43 480 000 actions (programme de rachat) (2024: destruction de 50 000 000 actions)	(3 909 741 246)	(5 264 652 067)
Bénéfice de l'exercice	39 258 193 811	10 596 079 783
	45 043 876 304	17 537 926 229
Emploi proposé:		
Dividende pour 2025 CHF 3.10 par action sur 2 576 520 000 actions ^(b)		
(2024: CHF 3.05 sur 2 620 000 000 actions)	7 987 212 000	7 991 000 000
	7 987 212 000	7 991 000 000
Solde reporté à nouveau	37 056 664 304	9 546 926 229

(a) Comprenant les dividendes non distribués pour 2024 sur 46 697 991 actions propres détenues par le groupe Nestlé à la date de paiement du dividende ainsi que les dividendes non réclamés dont le droit au paiement est prescrit.

(b) En fonction du nombre d'actions émises à la date déterminante pour le versement du dividende (17 avril 2026). Aucun dividende n'est versé sur les propres actions détenues par le groupe Nestlé.

Dans la mesure où la proposition du Conseil d'administration est approuvée par l'Assemblée générale, le dividende brut sera de CHF 3.10 par action, soit un montant net de CHF 2.015 par action après paiement de l'impôt fédéral suisse anticipé de 35%. Le dernier jour de négoce avec droit au dividende est le 17 avril 2026. Les actions seront négociées ex-dividende dès le 20 avril 2026. Le dividende net sera versé à partir du 22 avril 2026.

Le Conseil d'administration

Cham et Vevey, le 18 février 2026

A l'Assemblée Générale de
Nestlé S.A., Cham & Vevey

Lausanne, le 18 février 2026

Rapport de l'organe de révision

Rapport sur l'audit des comptes annuels



Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels de Nestlé S.A. (la société), comprenant le bilan au 31 décembre 2025, le compte de résultat pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes (pages 203 à 211), y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes annuels sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels » de notre rapport. Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession qui s'appliquent aux audits des états financiers des sociétés d'intérêt public. Nous avons aussi satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

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



Éléments clés de l'audit

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, sont les plus importants lors de notre audit des comptes annuels de la période sous revue. Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas d'élément clé de l'audit à communiquer dans notre rapport.



Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au Conseil d'administration. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des comptes annuels, du rapport de rémunération et de nos rapports correspondants.



Shape the future
with confidence

Notre opinion d'audit sur les comptes annuels ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux comptes annuels ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent par ailleurs comporter des anomalies significatives.

Si, sur la base des travaux que nous avons effectués, nous arrivons à la conclusion que les autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le déclarer. Nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.



Responsabilités du Conseil d'administration relatives aux comptes annuels

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels conformément aux dispositions légales et aux statuts. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de la société à poursuivre son exploitation et d'établir les comptes annuels sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le Conseil d'administration a l'intention de liquider la société ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.



Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Une plus ample description de nos responsabilités relatives à l'audit des comptes annuels est disponible sur le site Internet d'EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/fr-ch/audit-rapport-de-revision>. Cette description fait partie intégrante de notre rapport.



Shape the future
with confidence

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires



Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

Sur la base de notre audit réalisé en vertu de l'art. 728a, al. 1, ch. 2, CO, nous confirmons que la proposition du conseil d'administration est conforme à la loi suisse et aux statuts, et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

Ernst & Young SA

Jeanne Boillet
Experte-réviser agréée
(Réviser responsable)

André Schaub
Expert-réviser agréé