

Lettre aux actionnaires

Mesdames, Messieurs,

L'année 2000 est l'une des meilleures de l'histoire de notre Société. Les ventes du Groupe ont atteint CHF 81,4 milliards, en augmentation de 9,1%, et le bénéfice net a progressé de 22%, pour atteindre CHF 5763 millions. La croissance interne réelle s'est accélérée, de 3,6% en 1999 à 4,4% en 2000, dépassant ainsi notre objectif annuel de 4%. L'amélioration de nos marges reflète nos efforts continus pour améliorer la performance opérationnelle. La marge d'exploitation a augmenté de 10,6% à 11,3% des ventes, tandis que la marge nette a progressé de 6,3% à 7,1%.

Cette performance se reflète aussi dans le bénéfice net par action, qui a augmenté de CHF 122.1 à CHF 149.1, et dans le dividende proposé pour l'exercice, qui progresse de CHF 43.– à CHF 55.–.

L'environnement économique et les développements monétaires ont été plus favorables en 2000 que lors de l'année précédente. La croissance est restée forte en Amérique du Nord et dans la plupart des pays d'Extrême-Orient, tandis que nous avons bénéficié de bonnes reprises en Europe centrale et de l'Est, ainsi que de quelques économies d'Amérique latine; nous avons même enregistré une croissance en Europe de l'Ouest et au Brésil, malgré des situations macroéconomiques plus déprimées.

Mais la principale contribution à l'amélioration de la performance globale a résulté de l'engagement et de l'énergie de nos collaborateurs, qui ont réussi à fournir d'excellents résultats durant l'année en cours, tout en poursuivant les objectifs à long terme des quatre piliers de la stratégie du Groupe: l'efficacité opérationnelle, l'innovation et la rénovation, la disponibilité

des produits («whenever, wherever, however») et, finalement, la communication avec le consommateur. Ce sont là les éléments qui nous permettent de fournir de la valeur actionnariale à travers une croissance à long terme durable, efficace au regard du capital investi, et profitable.

Les résultats de l'an 2000 démontrent que notre stratégie est efficiente. Bien plus, votre Conseil et la Direction générale sont d'avis que les chiffres qui sont soumis à votre approbation reflètent une amélioration durable de la performance. Nous visons à construire sur la base des bons niveaux de croissance et de rentabilité dans nombre de nos affaires et à continuer à améliorer celles qui n'ont pas encore atteint les niveaux appropriés.

Nous restons fixés sur la réalisation d'économies annuelles de l'ordre de CHF 600 millions grâce à l'efficacité opérationnelle, sur l'obtention de notre objectif de quatre pour cent de croissance interne réelle par an, sur l'affirmation de notre rôle de leader de notre industrie dans le développement de nouveaux produits, et sur la recherche d'opportunités adéquates de renforcer nos affaires par des acquisitions sélectives. Aujourd'hui, Nestlé se concentre sur des produits à valeur ajoutée élevée, qui peuvent bénéficier de nos connaissances et de notre expérience en recherche et développement. Nous sommes le leader global dans nombre de nos catégories de produits et un fort numéro deux dans la plupart des autres. Nous disposons d'un superbe portefeuille de marques et bénéficions d'une présence géographique bien équilibrée.

Les standards de production continuent de s'améliorer et nous pouvons en conduire le progrès en partageant dans tout le Groupe les meilleures pratiques et en bénéficiant des améliorations de la technologie, ainsi qu'en maintenant des objectifs financiers et des contrôles de coûts rigoureux.

Les bénéfices de la technologie vont cependant au-delà de la production, pour toucher tous les secteurs de nos activités. Le marketing, les ventes, les achats, les finances et l'administration sont quelques-uns des autres domaines qui font également face à de profonds changements. En juillet 2000, nous avons lancé une initiative à l'échelle de tout le Groupe, GLOBE (pour «Global Business Excellence»). Nous voulons harmoniser et simplifier l'architecture des processus d'affaires dans l'ensemble du Groupe. L'intention consiste à permettre à Nestlé de bénéficier des avantages découlant de sa position de leader global, tout en minimisant les inconvénients de la taille. Nous voulons optimiser notre infrastructure industrielle, tout en maintenant la décentralisation dans tous les secteurs dans lesquels la proximité avec les consommateurs et les clients est un élément clé du succès.

Si la priorité est la mise en œuvre de GLOBE, nous sommes attentifs aux opportunités offertes par la création de «places de marché électroniques» détenues par l'industrie. Tant aux Etats-Unis qu'en Europe, nous figurons parmi les membres fondateurs de ces «places de marché», destinées à faciliter, à accélérer et à rationaliser les activités d'achats et de ventes de l'industrie des biens de consommation. Finalement,

la large présence du Groupe sur Internet nous offre l'opportunité d'établir un lien encore plus étroit avec nos consommateurs. Nous considérons Internet comme un outil de communication vital, destiné à promouvoir la familiarité et la confiance entre les consommateurs et notre Groupe.

Globalement, Nestlé met la «nouvelle économie» au service de ce que certains appellent la «vieille économie». Nous voulons combiner la rapidité, l'imagination et un esprit d'entreprise avec notre présence quotidienne et l'adéquation aux demandes des consommateurs pour construire sur la base de notre position de leader de l'industrie alimentaire.

Nestlé est restée en dehors de la consolidation qui s'est manifestée dans l'industrie alimentaire en l'an 2000. Bien que la structure de l'industrie ait changé notablement en cours d'année, la situation concurrentielle de Nestlé n'en a, en général, pas été affectée. Nous avons mis l'accent sur la croissance interne, démontrant la force de nos marques, la profondeur de notre recherche et développement et notre présence remarquable sur les marchés du monde entier. Les acquisitions ont joué un rôle mineur et leur effet a été plus que compensé par celui des désinvestissements d'affaires qui ne répondaient plus à nos axes stratégiques. C'est ainsi que la marque Findus a été vendue – sauf pour les marchés suisse et italien –, de même que quelques-unes des installations de produits surgelés qui y étaient liées.

Le 15 janvier 2001, nous avons annoncé une offre définitive de USD 33.50 par action pour une fusion proposée de nos affaires de produits pour animaux de compagnie avec Ralston Purina. Cet accord, qui valorise Ralston Purina à USD 10,3 milliards est sujet à l'approbation des autorités de la concurrence et des actionnaires de Ralston Purina. Il fera de Nestlé un leader mondial des produits pour animaux de compagnie, l'une des catégories qui connaissent la croissance la plus rapide de l'industrie alimentaire. Les ventes de Ralston Purina ont atteint USD 2763 millions pour l'exercice annuel se terminant le 30 septembre 2000.

Le climat économique pourrait être moins favorable en 2001 qu'en 2000, mais Nestlé est bien placée pour réaliser de bonnes performances et pour améliorer sa position de leader de l'industrie. Regardant vers l'avenir, nous avons des raisons d'être optimistes. En tant qu'actionnaires, vous êtes propriétaires d'un Groupe qui possède de puissantes marques, disposant de fortes positions sur les marchés du monde entier. Ces marques bénéficient d'investissements significatifs, tant en termes de marketing qu'en recherche et développement. Elles sont soutenues par une infrastructure globale inégalée et des collaborateurs de la plus haute qualité, engagés en faveur du succès futur du Groupe. Il s'agit là d'atouts formidables, qui expliquent pourquoi nous avons confiance dans la réussite du Groupe à l'avenir.

En 2001, le Conseil de votre Société va connaître un certain nombre de changements. A la fin de l'année dernière, malheureusement, M. David de Pury, membre du Conseil depuis 1993, est décédé. Le Conseil déplore la perte d'un collègue courageux, aux vues à long terme, et dont la grande expérience internationale va beaucoup lui manquer. Lors de l'Assemblée générale, M. Fritz Gerber, membre du Conseil depuis 1981 et Vice-Président depuis 1997, ne se présentera pas pour une réélection, ayant atteint l'âge réglementaire de la retraite. M. Gerber a fait bénéficier le Conseil de sa très large expérience de management et a contribué, par ses conseils avisés, au développement significatif que notre Groupe a connu depuis le début des années 1980. En votre nom également, nous lui exprimons notre profonde reconnaissance. M. Reto F. Domeniconi, membre du Conseil depuis 1996, va également se retirer. Comme Directeur général finances de la Société, puis en qualité de membre du Conseil, M. Domeniconi a joué un rôle important dans nombre de décisions. A lui aussi, nous exprimons notre sincère gratitude.

2000 a été une année record pour le Groupe et nous éprouvons un plaisir particulier à remercier tous nos collaborateurs pour le travail intense, l'engagement, la loyauté et l'enthousiasme qu'ils mettent à accomplir leur tâche dans l'Entreprise.



Rainer E. Gut
Président
du Conseil d'administration



Peter Brabeck-Letmathe
Administrateur délégué

Organes responsables

Helmut O. Maucher*
Président d'honneur

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

	Terme du mandat ¹
Rainer E. Gut ^{2, 4} Président	2001
Fritz Gerber ^{2, 3, 4} Vice-Président	2001
Peter Brabeck-Letmathe ^{2, 4} Administrateur délégué	2002
Vreni Spoerry ²	2002

Direction du Groupe au 31 décembre 2000



Administrateur délégué

Peter Brabeck-Letmathe
Responsabilités directes: Division d'affaires
stratégiques Nutrition, Groupe Perrier Vittel

Directeurs généraux

Francisco Castañer
Produits pharmaceutiques et cosmétiques,
Liaison avec L'Oréal, Ressources humaines,
Affaires générales

Frank Cella
Unités d'affaires stratégiques, Marketing

	Terme du mandat ¹
Stephan Schmidheiny	2003
Jean-Pierre Meyers	2001
Peter Böckli ³	2003
† David de Pury ³	2003
Arthur Dunkel	2004
Reto F. Domeniconi	2001
George Simpson	2004

Secrétaire du Conseil

Bernard Daniel
Secrétaire général

Réviseurs indépendants

	Terme du mandat ¹
KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA Londres et Zurich	2002

* Président du Conseil d'administration jusqu'au 25 mai 2000

1 A la date de l'Assemblée générale des actionnaires

2 Membre du Comité du Conseil

3 Membre du Comité de Contrôle

4 Membre du Comité de Rémunération

† 26 décembre 2000



Mario A. Corti
Finance, Contrôle, Juridique, Fiscalité, Systèmes
d'information et Logistique, Achats, Exportations

Michael W. O. Garrett
Asie, Océanie, Afrique, Moyen-Orient

Rupert Gasser
Technique, Production, Environnement,
Recherche et Développement

Robert Raeber
Europe

Carlos E. Represas
Etats-Unis d'Amérique, Canada, Amérique latine

Chris Johnson
Directeur général adjoint
Programme GLOBE

Performance du Groupe

Les priorités stratégiques de Nestlé visent à accroître la valeur actionnariale en assurant une croissance durable, efficiente et rentable à long terme de la Société. En 2000, la performance du Groupe, avec un bénéfice net de CHF 5763 millions, en augmentation de 22%, nous conforte dans notre confiance en notre capacité de renforcer notre position de leader des entreprises alimentaires mondiales. L'amélioration de la rentabilité sera réalisée en respectant, en tout temps, les standards de qualité et de sécurité. Elle se fondera sur le renforcement continu de notre portefeuille de marques, dans lesquelles le Groupe continue à investir substantiellement.

Chiffres clés (consolidés)

En millions de CHF (sauf pour les données par action)

	2000	1999
Chiffre d'affaires	81 422	74 660
EBITDA Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des immobilisations corporelles, incorporelles et du goodwill)	12 516	10 987
en % du chiffre d'affaires	15,4%	14,7%
EBITA Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation (Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissement du goodwill)	9 600	8 298
en % du chiffre d'affaires	11,8%	11,1%
Résultat d'exploitation	9 186	7 914
en % du chiffre d'affaires	11,3%	10,6%
Bénéfice net	5 763	4 724
en % du chiffre d'affaires	7,1%	6,3%
en % des fonds propres moyens	21,2%	20,0%
Investissements en immobilisations corporelles	3 305	2 806
en % du chiffre d'affaires	4,1%	3,8%
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	29 904	24 453
Capitalisation boursière, fin décembre	146 864	112 032
Par action		
Bénéfice net	CHF 149.1	122.1
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	CHF 774	632
Dividende selon proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 55.0	43.0
Personnel	Effectif au 31.12.	224 541
Fabriques	Nombre au 31.12.	479

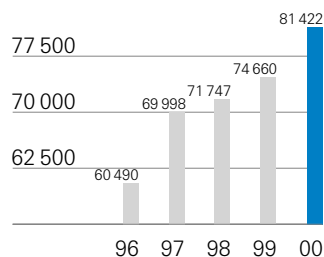
Principaux chiffres clés en USD

En millions de USD (sauf pour les données par action). Chiffres convertis au cours de fin d'année

	2000	1999
Chiffre d'affaires	49 648	46 663
EBITDA	7 632	6 867
EBITA	5 854	5 186
Résultat d'exploitation	5 601	4 946
Bénéfice net	3 514	2 953
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	18 234	15 283
Capitalisation boursière, fin décembre	89 551	70 020
Par action		
Bénéfice net	USD 90.9	76.3
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	USD 472	395

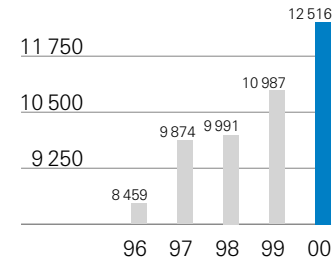
Chiffre d'affaires

En millions de CHF



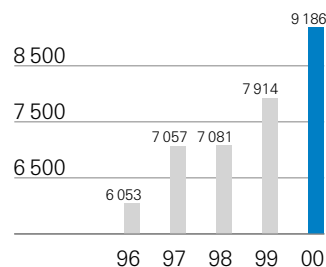
EBITDA

En millions de CHF



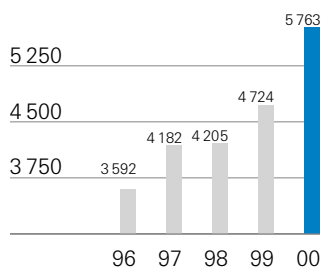
Résultat d'exploitation

En millions de CHF



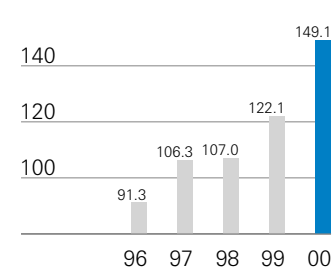
Bénéfice net

En millions de CHF



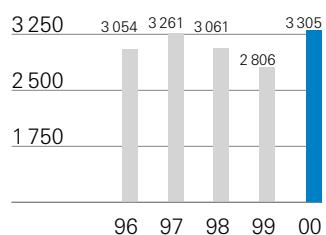
Bénéfice par action

En CHF



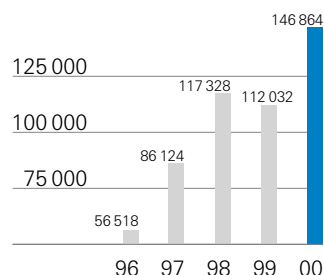
Investissements en immobilisations corporelles

En millions de CHF



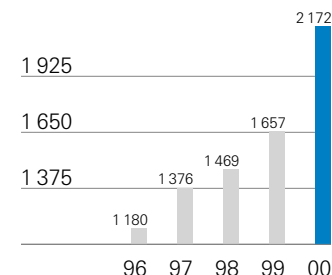
Capitalisation boursière

En millions de CHF



Dividendes versés

En millions de CHF



Principaux chiffres clés en EUR

En millions de EUR (sauf pour les données par action). Chiffres convertis au cours de fin d'année

	2000	1999
Chiffre d'affaires	53 567	46 373
EBITDA	8 234	6 824
EBITA	6 316	5 154
Résultat d'exploitation	6 043	4 916
Bénéfice net	3 792	2 934
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	19 674	15 188
Capitalisation boursière, fin décembre	96 621	69 585






Par action

	EUR	
Bénéfice net	98.1	75.9
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	509	393

Chiffres clés par responsabilité de gestion et région géographique






Chiffre d'affaires

En millions de CHF

			2000	1999	1998
Zone Europe	32,3%		26 285	27 098	26 798
Zone Amériques	31,3%		25 524	22 045	22 563
Zone Asie, Océanie et Afrique	19,3%		15 710	13 611	12 429
Autres activités (a)	17,1%		13 903	11 906	9 957
	100,0%		81 422	74 660	71 747






Résultats

En millions de CHF

			2000	1999	1998
Zone Europe	25,2%		2 753	2 671	2 452
Zone Amériques	32,0%		3 503	2 799	2 963
Zone Asie, Océanie et Afrique	24,4%		2 673	2 185	1 618
Autres activités (a)	18,4%		2 015	1 675	1 343
	100,0%		10 944	9 330	8 376
Non alloué (b)			(1 758)	(1 416)	(1 295)
Résultat d'exploitation			9 186	7 914	7 081

Investissements en immobilisations corporelles

En millions de CHF

			2000	1999	1998
Zone Europe	29,4%		946	923	1 026
Zone Amériques	23,9%		766	718	827
Zone Asie, Océanie et Afrique	17,1%		550	381	457
Autres activités (a)	29,6%		949	665	629
	100,0%		3 211	2 687	2 939
Non alloué (c)			94	119	122
			3 305	2 806	3 061

(a) Principalement produits pharmaceutiques et eaux, gérés sur un plan mondial.

(b) Principalement frais centraux, de recherche et développement, ainsi qu'amortissement du goodwill.

(c) Immobilisations de l'organisation centrale et de recherche et développement.

Chiffres clés par groupe de produits

Chiffre d'affaires

En millions de CHF

			2000	1999	1998
Boissons	28,3%		23 044	20 859	19 879
Produits laitiers, nutrition et glaces	27,0%		21 974	19 411	19 175
Plats préparés, produits pour cuisiner et produits pour animaux de compagnie	25,3%		20 632	20 185	18 765
Chocolat, confiserie et biscuits	13,5%		10 974	10 195	10 485
Produits pharmaceutiques	5,9%		4 798	4 010	3 443
	100,0%		81 422	74 660	71 747

Résultats

En millions de CHF

			2000	1999	1998
Boissons	38,3%		4 318	3 764	3 253
Produits laitiers, nutrition et glaces	23,3%		2 620	2 168	1 837
Plats préparés, produits pour cuisiner et produits pour animaux de compagnie	17,3%		1 948	1 850	1 617
Chocolat, confiserie et biscuits	10,3%		1 166	882	976
Produits pharmaceutiques	10,8%		1 212	1 077	915
	100,0%		11 264	9 741	8 598
Non alloué (d)			(2 078)	(1 827)	(1 517)
Résultat d'exploitation			9 186	7 914	7 081

(d) Principalement frais centraux, de recherche et développement, amortissement du goodwill, ainsi que frais de restructuration.

Investissements en immobilisations corporelles

En millions de CHF

			2000	1999	1998
Boissons	28,3%		936	618	593
Produits laitiers, nutrition et glaces	16,0%		530	366	576
Plats préparés, produits pour cuisiner et produits pour animaux de compagnie	11,8%		390	464	442
Chocolat, confiserie et biscuits	7,6%		250	280	388
Produits pharmaceutiques	3,4%		113	91	81
	67,1%		2 219	1 819	2 080
Administration, distribution, recherche et développement	32,9%		1 086	987	981
	100,0%		3 305	2 806	3 061

Commentaires généraux

L'an 2000 a été une nouvelle année record pour le groupe Nestlé en termes de rentabilité à tous niveaux, non seulement en chiffres absolus, mais aussi en pourcentage des ventes. Cet excellent résultat s'explique par la croissance interne réelle de 4,4% et par les efforts constants d'optimisation de l'efficacité opérationnelle.

Le rendement des actifs nets a également progressé, passant de 20% en 1999 à 21,2%, la meilleure performance jamais enregistrée. Ce résultat a été atteint malgré une augmentation de 22,3% des fonds propres. Le cash flow d'exploitation du Groupe est demeuré élevé, augmentant de 8,1% pour s'élever à CHF 8851 millions, contre CHF 8187 millions en 1999.

La dette financière nette, quant à elle, a baissé de CHF 6202 millions à fin 1999 à CHF 3013 millions à fin 2000, ce qui traduit la capacité du Groupe à générer un cash flow sain et à contrôler rigoureusement le fonds de roulement.

Si 2000 a incontestablement été une bonne année pour Nestlé, nous visons à parvenir à une croissance durable, efficiente et rentable à long terme. Nous sommes convaincus que notre stratégie des quatre piliers, dont les grands axes sont l'**efficacité opérationnelle**, l'**innovation** et la **rénovation** des produits, leur **disponibilité** et la **communication avec le consommateur**, nous permettra d'atteindre cet objectif.

Efficience opérationnelle L'optimisation de l'efficacité opérationnelle dans nos installations s'est inscrite dans le cadre du programme lancé en 1997 et connu sous le nom de MH97, qui repose sur une analyse systématique des inducteurs de coûts. A la suite des comparaisons effectuées en interne, lesquelles ont révélé des écarts importants qu'il convient de combler, nous nous sommes fixé pour objectif d'améliorer nos coûts de production de CHF 3 milliards sur cinq ans en appliquant les «méthodes les plus efficaces». La mise en place d'un plan d'optimisation orienté sur les objectifs dans nos usines a permis de réduire les coûts de 2% annuellement depuis 1997, ce qui représente plus de CHF 600 millions par an.

Grâce aux efforts consentis dans toute l'Entreprise et à la contribution de nombreuses fonctions dans les usines et au Siège, les objectifs fixés dans le programme MH97 ont été atteints et même dépassés. L'approche systématique et disciplinée de la communication, l'utilisation d'outils communs, l'introduction de nouvelles méthodologies améliorées, un système de reporting régulier et de responsabilités clairement établies ainsi que l'échange d'idées et de savoir-faire pour deux mille sept cents projets MH97 entre toutes les usines ont constitué autant de facteurs essentiels pour assurer le succès du programme.

MH97 a favorisé l'émergence d'une culture de l'amélioration continue dans nos fabriques. Par conséquent, les coûts annuels devraient continuer à diminuer à un rythme similaire au-delà de l'année 2001.

Mais si l'efficacité opérationnelle est le maître mot pour nos usines, les économies d'échelle et l'optimisation des capacités de production sont les facteurs clés pour améliorer le rendement du capital investi du Groupe dans son ensemble. Notre réseau de centres de production est le résultat, d'une part, de ce qu'il a été nécessaire d'entreprendre par le passé et, de l'autre, des nombreuses acquisitions auxquelles le Groupe a procédé.

De nos jours, la suppression des barrières au commerce, les changements quant à l'importance relative des coûts de transport et d'autres coûts opérationnels, ainsi que l'externalisation et les progrès technologiques, surtout dans les technologies de l'information, ont créé un nouvel environnement de production.

Nous répondons à ces défis et à ces nouvelles possibilités en redéfinissant notre base de production: certaines usines, auparavant orientées sur un marché national, desservent aujourd'hui une région ou le monde entier; d'autres, qui possédaient une production très variée, fabriquent maintenant un seul produit; certaines sont devenues plus flexibles, avec des volumes plus petits, des séries de production plus courtes et un roulement des produits plus élevé, tandis que d'autres servent des régions géographiques dotées d'importantes barrières à l'importation. Nos plates-formes électroniques et de production nous permettent non seulement d'être très flexibles et efficaces en matière de coûts, mais aussi de nous développer de manière rentable en partageant le savoir-faire, en coordonnant les chaînes d'approvisionnement au niveau international et en améliorant notre capacité de réaction aux avancées technologiques.

Au-delà de la redéfinition de notre base d'actifs, notre objectif est de trouver le juste équilibre entre les trois éléments suivants: être le fabricant alimentaire le plus efficace, le mieux situé et le plus dynamique.

Innovation et rénovation L'innovation et la rénovation visent à garantir le rajeunissement permanent de notre gamme de produits grâce à de nouvelles technologies et des idées créatives, qu'il s'agisse de marques et de produits complètement inédits, de variantes de produits existants, d'extensions de marque ou d'innovations au niveau de l'emballage. L'innovation et la rénovation jouent un rôle clé dans notre relation avec les grands détaillants internationaux. Ils apprécient les affaires générées par les consommateurs attirés par de nouveaux produits, qui diffèrent de ceux de la concurrence. Ainsi, l'innovation et la rénovation contribuent fortement, tant à l'amélioration de la croissance interne réelle qu'à l'augmentation des prix de vente.

Disponibilité des produits Conformément à notre concept «whenever, wherever, however», la disponibilité des produits est parfaitement en adéquation avec l'innovation et la rénovation, les meilleurs produits méritant la meilleure distribution possible. Notre objectif est simple: le consommateur doit pouvoir disposer de nos produits quand il les veut, où il les veut et comme il les veut. Une meilleure disponibilité contribuera donc de manière importante à la croissance interne réelle.

Communication

avec le consommateur

La communication avec le consommateur est le quatrième pilier de notre stratégie, et nous cherchons à favoriser la créativité des nouveaux médias afin de créer une relation interactive avec nos consommateurs, en complément aux moyens de communication traditionnels. L'ensemble de notre communication a pour objectif d'assurer que nos marques soient attractives pour le consommateur d'aujourd'hui et qu'elles suscitent ainsi sa fidélité.

Si la stratégie des quatre piliers est la clé de voûte pour parvenir à une croissance rentable à long terme, l'échange interne des informations, la compréhension de la stratégie du Groupe et la clarté des objectifs financiers en constituent les fondements. Deux éléments clés ont été constitués par l'introduction, au niveau du Groupe entier, d'une mesure de la performance fondée sur le profit économique (résultat d'exploitation après impôts, sous déduction du coût moyen pondéré du capital employé) et l'élargissement du plan d'options en actions. Ces deux initiatives renforcent le lien entre les intérêts des dirigeants de Nestlé et ceux des actionnaires de la Société.

Nestlé a commencé l'année 2001 au premier rang mondial des entreprises alimentaires. Notre performance en 2000, notre situation financière, la qualité de nos collaborateurs et de nos marques ainsi que les investissements consentis dans les activités de recherche et développement constituent une base saine qui nous permettra de conforter notre position au cours des années à venir.

Chiffre d'affaires

En 2000, le chiffre d'affaires de Nestlé s'est élevé à CHF 81,4 milliards, en hausse de 9,1% par rapport à l'année précédente. A structure comparable – hors acquisitions et cessions – et à taux de change constants, il aurait augmenté de 5,4%.

La **croissance réelle interne** s'est accélérée en 2000 pour s'établir à 4,4% pour toute l'année, contre 3,6% en 1999. L'objectif du Groupe pour la croissance interne réelle est d'atteindre 4% par an. Il s'agit donc d'une excellente performance. Cette amélioration est due aux bons résultats de nombre de marchés de la zone Asie, Océanie et Afrique, de l'Europe de l'Est et de l'Amérique latine ainsi que de Perrier Vittel, d'Alcon et des joint-ventures.

Les **prix de vente** et autres facteurs ont, quant à eux, fait progresser les ventes de 1%, contre 0,2% en 1999. Cette hausse s'explique principalement par des augmentations de prix dans nos joint-ventures, chez Perrier Vittel, de même que dans nombre de marchés émergents.

La **croissance externe** (acquisitions nettes de désinvestissements) a été négative (-1,3%) en raison de la cession de Findus et de nos activités de café torréfié et moulu aux Etats-Unis.

Les **variations de taux de change** ont contribué pour 5% à l'augmentation des ventes. Cette évolution est due en particulier à l'appréciation du dollar américain et du yen, tandis que l'euro s'est affaibli de 2,7% par rapport au franc suisse.

L'**Europe de l'Est** a atteint une croissance interne réelle de 18%, principalement grâce à la Russie, tandis que la croissance de l'**Europe de l'Ouest** s'est élevée à 1,6%. Globalement, la croissance interne réelle de la **zone Europe** a atteint 2,5%, ce qui reflète l'importance de l'Europe de l'Ouest.

La **zone Amériques** a atteint une croissance interne réelle de 4,4%. En **Amérique du Nord**, les Etats-Unis ont réalisé une croissance de 4%, tandis qu'au Canada, notre décision de nous retirer du segment des

Vente en 2000 ^(a)

En millions de CHF	Variation 2000/1999		
	en CHF	en monnaie locale	
Par marchés principaux			
Etats-Unis	+15,3%	+ 3,0%	18 975
France	+ 0,4%	+ 3,3%	7 327
Allemagne	- 3,7%	- 1,0%	6 594
Royaume-Uni	+ 2,8%	- 2,5%	5 077
Japon	+28,9%	+10,0%	4 362
Italie	- 1,9%	+ 1,3%	3 941
Mexique	+33,5%	+18,6%	3 472
Brésil	+20,8%	+ 8,5%	3 386
Espagne	- 4,2%	- 1,5%	2 292
Australie	- 0,8%	- 1,5%	1 748
Canada	+ 6,1%	- 5,1%	1 665
Philippines	+ 5,0%	+ 5,8%	1 536
Suisse	+ 1,7%	+ 1,7%	1 181
Autres marchés	+10,6%	(b)	19 866
Par continent			
Europe	- 0,6%	(b)	32 827
Afrique	+ 0,5%	(b)	2 011
Asie	+22,6%	(b)	12 867
Océanie	- 0,8%	(b)	1 947
Etats-Unis + Canada	+14,5%	(b)	20 640
Amérique latine + Caraïbes	+21,7%	(b)	11 130
Total du Groupe	+ 9,1%	(b)	81 422

^(a) Le chiffre d'affaires des marchés et des continents comprend le secteur alimentation et les autres activités.

^(b) Comparaison pas applicable.

glaces à faible valeur ajoutée a influencé le résultat des ventes. Les marchés d'**Amérique latine** sont demeurés vigoureux dans l'ensemble, avec une croissance de 5,8%: le Mexique a affiché une performance exceptionnelle, tandis que le Brésil a connu une lente reprise après les conditions difficiles de 1999.

La **zone Asie, Océanie et Afrique** a poursuivi sa bonne performance, en particulier en Chine, en Indochine, en Malaisie, à Singapour et dans d'autres marchés émergents de l'Asie. La zone dans son ensemble a atteint une croissance interne réelle de 6%.

Dans nos **autres activités**, la croissance interne réelle dans les eaux a atteint 5,7% par rapport à l'exercice précédent. Alcon, société pharmaceutique que nous détenons à 100%, a affiché une croissance interne réelle de 7,1%, tandis que Galderma, notre joint-venture avec L'Oréal a également continué de se développer rapidement. CPW, notre joint-venture avec General Mills dans les céréales pour petit déjeuner hors Amérique du Nord, a aussi affiché une bonne croissance et augmenté ses parts de marché.

Profitabilité

Le **résultat d'exploitation** a progressé de 16,1% en 2000, pour atteindre un montant record de CHF 9186 millions; la marge d'exploitation a augmenté de façon significative, de 10,6% en 1999 à 11,3% en 2000.

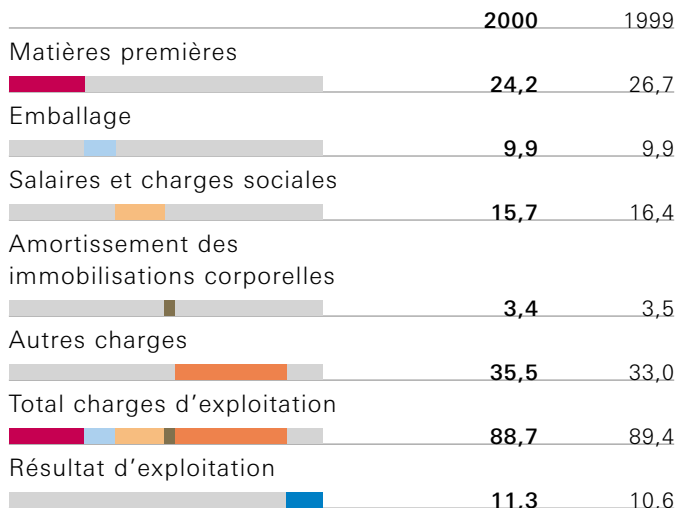
La marge EBITDA est passée de 14,7% à 15,4%, et la marge EBITA de 11,1% à 11,8%.

L'augmentation de la marge d'exploitation reflète l'accent prioritaire que nous avons mis sur l'amélioration de l'efficacité de la production et la réduction du coût des produits vendus. Ce dernier a baissé, en pourcentage des ventes, de 48,1% à 46,8%. Une partie de la réduction du coût des produits vendus a été compensée par des dépenses marketing plus élevées.

Toutes les zones ont augmenté leur marge d'exploitation. La marge de la zone Europe a passé de 9,9% à 10,5%; celle de la zone Amériques, de 12,7% à 13,7%, et celle de la zone Asie, Océanie et Afrique, de 16,1% à 17%. La marge d'exploitation des autres activités a également progressé, de 14,1% à 14,5%.

Structure des coûts du Groupe

En pour cent



Le **bénéfice net** du Groupe a augmenté de 22% en 2000, à CHF 5763 millions. La marge nette a passé de 6,3% à 7,1%.

Le **coût financier net** a baissé de 25%, en raison notamment du fléchissement du niveau d'endettement moyen, mais aussi d'une amélioration de la gestion des liquidités, ce qui a largement compensé l'impact négatif du relèvement des taux d'intérêt.

La **charge fiscale** a diminué marginalement en pourcentage du bénéfice avant impôts.

La **part des actionnaires minoritaires au bénéfice net** a augmenté, de même que la **part du Groupe au résultat des sociétés associées**, reflétant la bonne performance de ces affaires.

Le **bénéfice de base par action** a augmenté de 22,1% de CHF 122.1 à CHF 149.1.

Investissements en immobilisations corporelles

En 2000, les dépenses d'investissements ont atteint CHF 3305 millions contre CHF 2806 millions en 1999. Ce résultat représente une modeste augmentation par rapport au bas niveau de l'exercice précédent et nous escomptons une hausse marginale en 2001. En pourcentage des ventes, elles n'ont augmenté que de 3,8% à 4,1%, en raison de notre concentration sur le contrôle des dépenses d'investissement et la maximisation des capacités existantes.

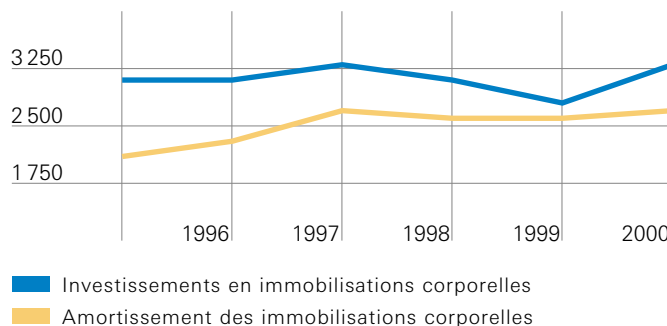
L'augmentation des dépenses d'investissement dans nos affaires alimentaires en Europe et dans les Amériques a été minime. Aux Etats-Unis, les principales dépenses ont été liées à l'augmentation des capacités de production qui s'imposait au vu du succès de la gamme des produits préparés *Stouffer's*.

Dans la zone Asie, Océanie et Afrique, nous avons réorganisé nos installations de production et travaillé à un autre grand projet dans cette zone, portant sur les nouveaux processus d'extraction et d'aromatisation pour *Nescafé Gold Blend* au Japon.

Nous avons continué d'investir dans le secteur des eaux: nous avons augmenté nos capacités de production de bouteilles en PET, fait construire une nouvelle usine pour *Poland Spring*, notre principale marque d'eaux aux Etats-Unis, et introduit *Nestlé Pure Life* au Mexique, en Thaïlande et en Chine.

Investissements en immobilisations corporelles

En millions de CHF



479 usines dans 81 pays Le nombre total d'usines Nestlé dans le monde a diminué de 30 unités en 2000, en partie à la suite de l'accent mis sur la rationalisation de notre base d'actifs et sur la concentration d'une structure de production plus régionale. Cette diminution s'explique également par la vente d'un certain nombre d'usines, dont 14 dans le cadre de la cession des affaires Findus.

Le nombre total de sites comprend 77 centres d'em-bouteillage et 18 usines de produits pharmaceutiques et dermatologiques.

Matières premières et emballages

En 2000, les prix des matières premières ont été soit stables soit inférieurs, dans certains cas, à ceux de 1999 puisque l'année a été bonne pour l'agriculture. Les produits laitiers destinés à l'exportation ont constitué une exception. Par ailleurs, la hausse du prix du pétrole brut a eu un impact sur tous les produits d'emballage à base de plastiques complexes et sur tous les autres matériaux pour lesquels l'énergie est une composante importante de la structure du coût total.

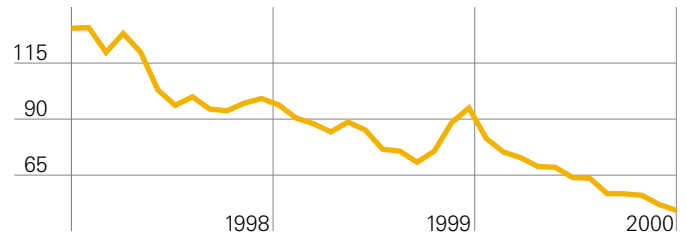
Les prix du café vert ont baissé. La valeur des robustas est tombée à US\$ 26 par lb, le plus bas niveau depuis trente ans et les arabicas se négociaient à US\$ 66 par lb, le même prix qu'en 1993. Le marché a été déprimé essentiellement pour deux raisons: d'une part, la constitution constante de stocks de café vert dans les pays consommateurs a conduit au premier excédent d'approvisionnement depuis de nombreuses années; de l'autre, les perspectives de production au Brésil en juillet ont été favorables pour cette année. Des dégâts isolés dus au gel au Brésil et une tentative par les producteurs de mettre en place un plan de conservation du café ont temporairement fixé les prix sans toutefois enrayer la tendance à la baisse des marchés. Comme le café est négocié en dollars américains, la fermeté de cette monnaie dans de nombreux marchés a largement compensé les prix plus bas du café vert, lorsqu'ils sont convertis dans les monnaies locales.

Le prix des fèves de cacao a connu une tendance latérale dans l'ensemble, ce qui reflète une situation de l'offre et de la demande relativement équilibrée; les pics ont été atteints dans la période allant de mai à juillet et, comme en 1999, les plus bas ont coïncidé avec les pressions à la vente exercées par les régions d'Afrique de l'Ouest au cours des deux derniers mois de l'année. Le prix de la poudre de cacao, ingrédient clé d'un grand nombre de produits à base de chocolat, a atteint des niveaux inégalés depuis 15 ans. Par contre, comme la consommation mondiale de chocolat n'a que faiblement progressé, les stocks de beurre de cacao ont augmenté, entraînant une baisse des prix de ce produit.

La production laitière mondiale a augmenté, poursuivant la tendance amorcée il y a quelques années.

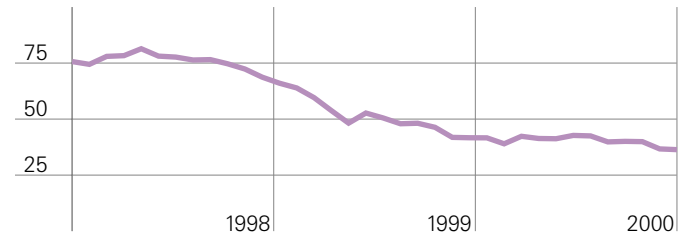
Prix du café vert

Prix moyens mensuels exprimés en US\$ par livre anglaise (lb)



Prix du cacao

Prix moyens mensuels exprimés en US\$ par livre anglaise (lb)



L'Océanie a ouvert la voie, suivie par l'Asie et le continent américain. La reprise économique en Asie du Sud-Est et en Amérique latine a fortement stimulé la demande des poudres de lait et, dans une moindre mesure, du fromage; les prix à l'exportation des poudres de lait ont augmenté d'au moins 60%. Le prix du beurre est resté stable, avant tout influencé par la demande russe variable.

En raison des bonnes conditions de récolte des céréales, des graines de soja et du sucre, les prix sur ces marchés sont restés très proches des bas niveaux atteints en 1999.

Pour les emballages, les prix du fer-blanc, de l'aluminium et du verre n'ont guère varié. En revanche, le papier/carton ondulé et les polymères se sont vendus jusqu'à 40% plus cher; l'envolée du prix du papier est due à la réduction des capacités de production à la suite des fusions et acquisitions dans le secteur, celle des polymères s'expliquant par la forte hausse du prix du pétrole. Grâce à des accords à long terme avec des fournisseurs choisis, nos coûts d'emballage n'ont pas augmenté dans la même proportion. A titre d'exemple, nos coûts d'utilisation du PET ont progressé de quelque 29% en 2000, ce qui correspond, pour une bouteille d'eau de 1,5 litre, à une hausse de 6% du coût départ usine.

Nestlé dans l'«e-monde»

Présente dans presque tous les pays du monde, Nestlé voit dans le développement rapide d'Internet et des technologies qui y sont associées d'importantes opportunités.

Nos priorités en matière d'optimisation sont claires: premièrement, les structures internes; deuxièmement, le business-to-business (B2B), le commerce inter-entreprises et, troisièmement, le business-to-consumer (B2C), les ventes au consommateur.

Ces trois dernières années, les intranets (applications Internet internes de Nestlé) ont contribué à l'amélioration de notre performance grâce à des projets comme le «Purchasing Intranet». Le déploiement mondial de nos intranets est à un stade avancé et sert d'outil moderne de communication interne. Plus de 70 000 collaborateurs sont reliés par leur PC.

Le programme GLOBE (Global Business Excellence Programme) est le projet en cours le plus important afin de préparer Nestlé au monde virtuel: il a pour objectif d'améliorer la performance et l'efficacité opérationnelle de nos activités dans le monde entier. Ce projet analysera tous les aspects de nos processus d'affaires dans le but non seulement de les harmoniser et de les standardiser, mais aussi de développer de nouvelles méthodes de gestion pour Nestlé. Il se concentrera sur les clients, les canaux de distribution et les consommateurs. GLOBE mettra en place une architecture commune de nos processus et standardisera les données clés internes et externes ainsi que l'infrastructure des systèmes d'information. Ce programme permettra de tirer profit de la taille de Nestlé ainsi que d'unifier et d'aligner les processus d'affaires de notre Groupe, pour qu'il soit plus compétitif, et de bénéficier de la puissance de l'«e-monde», en accroissant la rapidité et la flexibilité. Ce projet sera achevé en 2005, coûtera quelque CHF 3 milliards et engendrera des économies à partir de 2003. Ses coûts se substitueront en partie à ceux des systèmes informatiques existants. Il est prévu que les investissements dans ce programme engendreront une valeur actuelle positive nette significative.

GLOBE utilisera le logiciel mySAP.com® qui reliera les différentes parties de notre Entreprise en une communauté électronique sans barrières réduisant la complexité, les doublons et les pertes, améliorant l'efficacité et la réactivité et facilitant l'innovation.

GLOBE est fondé sur une approche pragmatique de la recherche de solutions utilisables dans le présent, mais aussi suffisamment flexibles pour pouvoir être adaptées aux exigences de demain. En fin de compte, GLOBE nous permettra de mieux conduire nos affaires.

Nous avons également exploré le potentiel offert par les places de marché électroniques de «business-to-business» (B2B). Nous sommes un des fondateurs de la société Transora.com, sise aux Etats-Unis, qui relie plus de 50 entreprises de produits de consommation à leurs fournisseurs et à leurs clients. Nous avons mis l'accent sur trois domaines clés de notre Entreprise: l'approvisionnement, la chaîne de distribution et les services à la clientèle. Des projets pilotes sont en cours et nous avons l'intention de lancer des offres de services en 2001.

En Europe, CPGmarket.com, dont Nestlé est l'un des membres fondateurs, a été créé en mars 2000; il s'agit d'une plate-forme électronique de gestion facilitant l'approvisionnement et la chaîne de distribution pour les fabricants de «Consumer Packaged Goods» (CPG). CPGmarket.com se concentre sur quatre aspects clés: la recherche de fournisseurs et d'offres, l'achat via catalogues, l'approvisionnement coopératif et le «business intelligence». Ceux-ci seront complétés en 2001 par un cinquième point, facilitant la logistique et le paiement.

Dans le domaine du «business-to-consumer», nous allons mettre à profit les connaissances et l'expérience tirées des nombreux sites web de nos marques au sein du Groupe ainsi que les actions importantes entreprises avec les clients pour développer des relations innovantes basées sur le web et un mode de communication interactive avec les consommateurs.

Acquisitions et cessions

En 2000, pour la deuxième année consécutive, les acquisitions ciblées et la poursuite de la rationalisation de notre gamme de produits ont caractérisé l'exercice. Les investissements totaux en acquisitions se sont élevés à CHF 3542 millions, et le produit des désinvestissements est passé à CHF 1031 millions.

Pour les cessions, notre stratégie consiste à nous séparer, soit d'affaires pour lesquelles, à notre avis, les activités de recherche et développement de Nestlé ne peuvent pas créer de valeur ajoutée, soit de produits et de services de base. La vente de la marque Findus – sauf en Suisse et en Italie – et des actifs du secteur des surgelés, qui lui étaient liés et qui représentaient un chiffre d'affaires annualisé de quelque CHF 900 millions, a constitué la cession la plus importante.

Sur le continent américain, les principaux désinvestissements comprennent la vente de notre affaire dans le secteur des pommes de terre surgelées aux Etats-Unis. En Europe, outre Findus, nous avons notamment vendu une affaire de conserves de viande et une usine de transformation du cacao.

Les acquisitions effectuées en 2000 ont contribué à développer notre gamme de produits ou à élargir notre base géographique. Ces acquisitions, comme celles des années à venir, ont été, et seront réalisées dans des secteurs à fort potentiel en termes de valeur ajoutée pour les consommateurs et de différenciation par rapport aux produits de la concurrence. Elles pourront bénéficier de l'approfondissement de nos connaissances en matière de brevets et de nos technologies, ou nous permettre d'accéder à des technologies innovantes ou à de nouveaux marchés. Les acquisitions futures dans le secteur alimentaire doivent être compatibles avec notre concept de nutrition saine et savoureuse et être en ligne avec notre stratégie de concentration sur le bien-être.

L'acquisition de PowerBar aux Etats-Unis, produit phare dans son segment et destiné aux athlètes ainsi qu'aux personnes au mode de vie actif nous a

permis de renforcer nos activités dans le domaine de la nutrition de performance.

Dans le secteur des boissons, nous avons continué à développer notre position sur le marché des produits prêts-à-boire au Japon grâce à l'acquisition de l'activité de distributeurs automatiques de la société UCC Ueshima Coffee Co. Ltd.; ainsi, nos produits sont encore plus accessibles aux consommateurs.

Numéro un mondial dans le segment des eaux minérales, Perrier Vittel a procédé à un certain nombre d'acquisitions, avant tout sur le continent américain, mais également en Europe et en Afrique du Sud. Ces marques nouvellement acquises élargissent la présence géographique dans le secteur des eaux.

Nous avons également renforcé notre position dans le marché des produits pour animaux de compagnie, par exemple grâce à l'acquisition des affaires de produits pour animaux de compagnie de Cargill en Argentine.

Alcon, notre société pharmaceutique leader dans le domaine de l'ophtalmologie, a bénéficié de l'acquisition de Summit Autonomous, premier fabricant de lasers pour la chirurgie réfractive. Comme il s'agit d'un des domaines de la chirurgie qui affiche la progression la plus rapide, cette acquisition offre des perspectives de croissance à Alcon.

En janvier 2001, nous avons fait une offre de USD 33.50 en espèces, par action de Ralston Purina, le leader des produits pour animaux familiers en Amérique du Nord. Cette offre, acceptée par le Conseil d'administration de Ralston Purina, sujette à l'approbation des actionnaires de Ralston Purina et des autorités de la concurrence, est hautement complémentaire avec nos affaires existantes et fera de Nestlé un leader mondial de l'industrie en croissance rapide des produits pour animaux de compagnie.

Vous trouverez davantage d'informations sur les acquisitions dans les sections consacrées aux produits et aux marques, pages 27 à 66.

Position financière

Le cash flow d'exploitation a progressé de 8,1% en 2000 pour atteindre CHF 8,9 milliards.

Les dettes financières du Groupe (dettes financières à court, moyen et long terme, nettes de disponibilités) sont passées de CHF 6,2 milliards à la fin de 1999 à CHF 3 milliards. Ce fléchissement démontre la capacité du Groupe de générer du cash flow, qui a dégagé une plus-value nette en dépit des acquisitions nettes d'une valeur de CHF 2,1 milliards. L'augmentation du bénéfice net et la gestion efficace du fonds de roulement y ont tout particulièrement contribué.

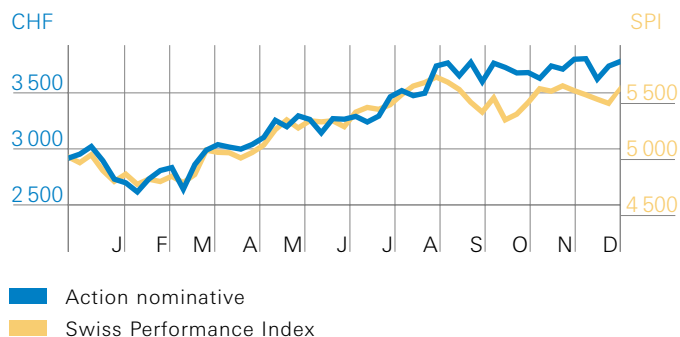
Le volume des fonds propres est passé de CHF 24 453 millions à CHF 29 904 millions. Ces chiffres ne comprennent pas les actions détenues en propre, dont la valeur comptable a diminué de CHF 3028 millions à CHF 2617 millions.

Le ratio dettes nettes/fonds propres (y compris actionnaires minoritaires) s'est établi à 9,9%, contre 24,7% au 31 décembre 1999.

Actions, bourse

Les marchés des actions ont commencé l'année 2000 comme ils avaient terminé la précédente, avec une préférence marquée des investisseurs pour les valeurs technologiques jusqu'au printemps, tandis que le marché suisse a été quelque peu négligé. Puis ces titres sont devenus très volatils, à la suite de l'explosion de la «bulle technologique» et

Evolution du cours de l'action nominative Nestlé en 2000



des craintes d'un ralentissement de l'économie américaine, exacerbées par un certain nombre d'avertissements sur les résultats lancés par de grandes entreprises. Les investisseurs se sont alors repliés sur des marchés et des titres plus défensifs, ce qui a profité à la Bourse suisse et à Nestlé.

L'action Nestlé a culminé à 3893 francs avant de terminer l'année à 3780, ce qui représente une hausse de 29,6% sur l'ensemble de l'année. Le Swiss Performance Index a, quant à lui, augmenté de 7,5%. C'est la troisième année consécutive que la performance de l'action Nestlé est supérieure à celle du SPI en termes relatifs.

Le secteur de l'industrie alimentaire internationale a été caractérisé par une forte consolidation au cours de l'année et les différentes transactions annoncées ont atteint une valeur totale de plus de USD 100 milliards. Les cours des actions ont été dopés aussi bien par cet environnement favorable que par le repli des investisseurs sur les secteurs défensifs. L'évolution du cours de l'action Nestlé, exprimée en francs suisses, a surpassé l'indice «Stoxx Food and Beverage» de Dow Jones de 4,8%.

Principes de Conduite des Affaires du Groupe Nestlé

Publiés en 1998, les «Principes de Conduite des Affaires du Groupe Nestlé» présentent les règles de base que nous suivons dans le but de garantir l'application des normes de conduite les plus strictes. Ils couvrent notamment les domaines relatifs aux consommateurs, à l'environnement et au traitement de collaborateurs. Traduits dans plus de quarante langues, ces Principes ont été distribués dans tout le Groupe et discutés avec tous les managers de Nestlé.

Nestlé soutient les principes du programme «UN Global Compact» lancé par M. Kofi Annan, Secrétaire général de l'ONU, en janvier 1999. Nous évaluons également nos «Principes de Conduite des Affaires» par rapport à d'autres recommandations internationales.

Nos collaborateurs

Evolution de l'effectif L'effectif du personnel du Groupe est passé de 230 929 à la fin de 1999 à 224 541 au 31 décembre 2000. Cette réduction de 2,8% résulte des baisses d'effectifs dues, notamment, à des cessions d'affaires, partiellement compensées par des augmentations découlant du développement de nos ventes.

Développement et leadership Les «Principes de gestion et de leadership» décrivent notre culture d'entreprise. Ce document insiste sur le fait que le respect de la personne est une exigence non négociable dans les rapports humains. Il sert donc à la promotion du respect mutuel dans toute l'organisation.

Nestlé est convaincue que sa culture, qui contribue au maintien d'un environnement de travail stimulant, est le catalyseur d'une performance individuelle forte. Cette capacité de promouvoir l'engagement personnel est une composante essentielle pour assurer la compétitivité à long terme du Groupe. Le style de conduite et l'approche dynamique de nos objectifs garantissent qu'il n'y a pas de place chez Nestlé pour la complaisance.

Outre les contributions individuelles, l'identification avec les objectifs du Groupe et les bénéfices que nous pouvons tous tirer du partage du savoir-faire sont deux points essentiels. Les structures hiérarchiques plates qui sont mises en place dans toute l'organisation et la création de processus communs accéléreront le partage du savoir-faire et du capital intellectuel au sein du Groupe.

Le poste de travail Nestlé a toujours attaché une grande importance aux conditions de travail et d'emploi dans tous les pays où elle est présente. La santé et la sécurité sur le lieu de travail sont par conséquent une exigence primordiale qui relève de la responsabilité de chacun, partout dans le monde. Des études indépendantes ont montré que Nestlé est un employeur très apprécié. Notre position concernant les différents points relatifs aux conditions

Répartition géographique

	2000	1999
Europe*	40,3%	41,8%
Amériques	33,1%	33,0%
Asie, Océanie et Afrique	26,6%	25,2%

* 6429 collaborateurs en Suisse en 2000.

Répartition par activité

	2000	1999
Fabriques	131 380	138 191
Administration et vente	93 161	92 738
Total	224 541	230 929

d'emploi est exposée dans les «Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé».

Rémunération Nestlé a augmenté sensiblement la proportion variable de la rémunération de ses cadres afin de garantir la compétitivité, de maintenir et de développer des pratiques à la pointe du progrès en matière de compensation. Cet élément variable représentera un pourcentage important de la rémunération totale des dirigeants du Groupe. Les cadres bénéficieront également de plans de bonus qui augmenteront leur rémunération en fonction de la performance du Groupe. Parallèlement, il a été décidé d'élargir le plan d'intéressement au capital (Management Stock Option Plan) à un nombre plus élevé de dirigeants au sein du Groupe. Ces deux mesures auront pour effet d'accroître la compensation totale et nous permettront de récompenser les bons dirigeants ainsi que d'attirer les meilleurs spécialistes.

Les mesures précédemment énumérées reposent sur la conviction de Nestlé que la qualité de la gestion des ressources humaines, en termes de conduite, de conditions sur le lieu de travail et de conditions d'emploi, contribueront à la croissance à long terme de la Société.

Nestlé dans la communauté

La contribution sociale de Nestlé L'amélioration de l'approvisionnement alimentaire par l'investissement de capitaux à long terme, le transfert de technologies, la formation professionnelle et le développement des infrastructures constituent la contribution principale de la Société aux communautés locales des pays où elle est présente. Il en résulte un meilleur approvisionnement alimentaire de qualité, de quantité et de sécurité. Nous disposons des plus importantes capacités privées du monde dans le domaine de la recherche nutritionnelle et développons des produits alimentaires dont la valeur nutritionnelle a fait l'objet d'une recherche approfondie. Ces produits répondent également à des normes internationales en matière de sécurité alimentaire.

Notre stratégie à long terme entraîne un développement économique durable, deuxième élément des

contributions sociales du Groupe. Nous participons à l'amélioration du niveau de vie de nombreuses personnes impliquées dans le secteur alimentaire de chaque pays, y compris nos collaborateurs, les employés de nos fournisseurs et des milliers de paysans. Nous prenons des engagements à long terme dans les économies des pays où nous sommes présents et nous investissons dans le développement personnel de sorte que notre Société se développe parallèlement à l'accroissement du savoir-faire des gens et de l'économie nationale.

Nous collaborons aussi de manière étroite avec des organisations locales, nationales et internationales dont le but est d'améliorer les conditions sociales de base dans les nombreux pays où nous sommes présents. En voici quelques exemples:



Réservoir d'eau dans un centre de développement communautaire en Afrique du Sud.



Education en matière de nutrition au Brésil.



La Croix-Rouge britannique et des réfugiés du Kosovo.



Système de santé primaire en Afrique du Sud

Nestlé œuvre au développement d'un système rural de santé, sous les auspices de l'association sud-africaine **Valley Trust**. Celle-ci met en place un centre de formation et de référence pour les soins de santé primaires, comprenant également une structure pour la prévention contre le VIH/sida.

Meilleure nutrition infantile au Brésil

Dans le cadre du programme NUTRIR, créé récemment par Nestlé Brésil, des collaborateurs volontaires apprennent aux enfants, à travers des activités pratiques, à adopter de meilleures habitudes alimentaires, y compris une plus grande consommation de fruits et de légumes. S'adressant à des centaines de milliers d'enfants, il s'agit d'un engagement très important, financé par la Société et les contributions de ses collaborateurs.

Aide alimentaire en situation d'urgence et Croix-Rouge

La Fédération internationale des Sociétés de la **Croix-Rouge** et du **Croissant-Rouge** et le Centre de Recherche Nestlé à Lausanne ont conçu un programme informatique «panier alimentaire» à utiliser pour les opérations d'aide alimentaire. Ce logiciel vise à optimiser la composition nutritionnelle des rations alimentaires, en combinant les produits alimentaires venant de donateurs dans le monde entier avec les produits locaux, afin d'obtenir les meilleures combinaisons nutritionnelles en utilisant les ressources de manière aussi efficace que possible. Actuellement testé sur le terrain, le programme sera mis à disposition des quartiers généraux, des délégations régionales et des Sociétés de la **Croix-Rouge** et du **Croissant-Rouge** au début de l'année 2001.

Améliorer le niveau d'éducation des enfants aux Etats-Unis

Dans de nombreuses communautés américaines, Nestlé USA a mis en place un programme d'adoption d'une école dans le cadre duquel des collaborateurs de la Société se portent volontaires pour aider à améliorer le niveau de l'éducation dans des écoles locales. Nestlé USA soutient

également «Reading is Fundamental», la plus grande organisation américaine à but non lucratif à s'engager pour l'alphabétisation. Ce programme est financé par des subventions octroyées par la Société et des contributions de ses employés.

Aide humanitaire Nescafé en Grande-Bretagne

En 1999, Nestlé UK a lancé la campagne «*Nescafé*: Getting Together to Help»; il s'agit d'un partenariat s'élevant à GBP 1 million avec quatre grandes associations caritatives, la **Croix-Rouge britannique**, **Kids' Clubs Network**, **Shelter** et **Macmillan Cancer Relief**.

Le programme de la **Croix-Rouge britannique** «Linking Lives» a pour but de faciliter le regroupement des familles séparées par des conflits ou des catastrophes naturelles, y compris lors des récentes guerres en Bosnie et au Kosovo.

Kids' Clubs. Nestlé soutient quelque 5000 «Kids' Clubs», qui offrent des activités post-scolaires aux enfants pour que ceux-ci puissent apprendre et jouer dans un cadre sûr et agréable.

Shelter. Géré en association avec **Shelter**, la plus importante organisation caritative britannique pour les sans-abris et les résidents de quartiers défavorisés, «Street Solutions» œuvre à la diminution du nombre de personnes vivant dans la rue et cherche à impliquer des jeunes gens dans ce travail.

En 2000, «**Macmillan Cancer Relief's World's Biggest Coffee Morning**» a été sponsorisé par Nestlé, qui en est devenu le fournisseur officiel de café. La manifestation a eu lieu le 29 septembre et a permis de récolter GBP 2,5 millions pour l'association Macmillan, qui aide les personnes atteintes d'un cancer et leurs familles.

Il ne s'agit là que de quelques exemples de la multitude de projets soutenus par notre Société et par nos collaborateurs dans le monde entier.

Environnement

En 2000, Nestlé a réaffirmé son engagement en faveur de pratiques respectueuses de l'environnement. Les priorités se sont articulées autour de la gestion durable des ressources mondiales en eau et de l'amélioration de la mesure des performances environnementales dans le domaine de l'eau, de l'énergie et des emballages. Nous avons également continué à sensibiliser l'ensemble du Groupe à l'importance des questions environnementales et à notre responsabilité en la matière.

Prise de conscience de la problématique de l'eau dans le monde

Nestlé accorde à l'eau une importance capitale: pour la fabrication de ses produits, pour leur préparation par les consommateurs et pour les eaux qu'elle embouteille. «La politique de



Nestlé en matière d'eau» a été publiée au printemps 2000 en complément à «La politique environnementale de Nestlé» et reflète l'importance que le Groupe attache à l'eau.

Dans le cadre de son engagement en faveur d'une utilisation durable des ressources en eau, Nestlé a participé au second Forum Mondial de l'Eau à la Haye. Ce forum a réuni des représentants d'organisations gouvernementales et non gouvernementales, des représentants de l'industrie ainsi que des experts. Le but recherché était de renforcer la sensibilité des participants aux problèmes de l'eau qui se posent à travers le monde et de contribuer à assurer, avant 2025, un approvisionnement durable en eau potable.

Renforcer le réseau environnemental interne

En 2000, Nestlé a organisé à son siège de Vevey une conférence environnementale. Cette manifestation a permis aux différents responsables environnement du Groupe à travers le monde, d'échanger leurs expériences, d'examiner les performances et de consolider l'application du Système Nestlé de Management de l'Environnement (NEMS). Ils ont aussi passé en revue les stratégies en vigueur et conçu des programmes d'action concrets.

Progresser en matière de protection de l'environnement

Afin de faire connaître les progrès réalisés en matière d'environnement depuis la publication en 1995 de «Nestlé et l'environnement», nous joignons au présent rapport de gestion le document «Environnement – Rapport de progrès 2000 – Points essentiels». Il peut être consulté également sur notre site Internet www.nestle.com. La version intégrale du rapport est disponible auprès du département Environnement.