



Nestlé

Good Food, Good Life



Rapport annuel 2015

Nos activités

Fondée il y a 150 ans, Nestlé est devenue un leader mondial de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être.

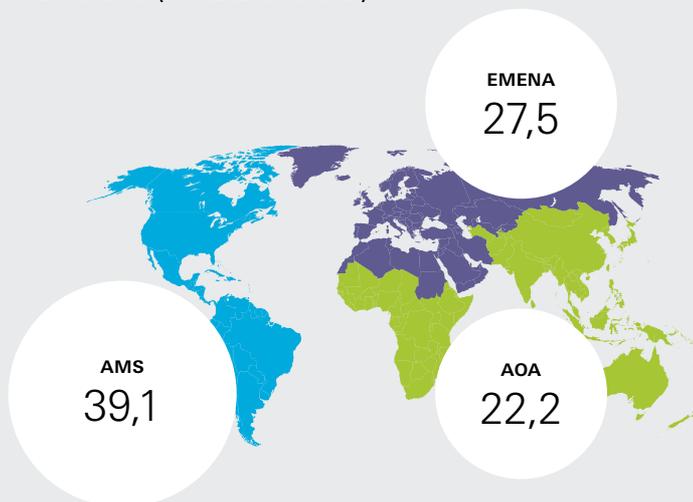
Partout dans le monde, nous vous offrons des produits sûrs de grande qualité nutritive, pour votre santé et celle de votre famille. Notre portefeuille, qui comprend sept catégories, vous offre des produits plus sains et plus savoureux, pour toutes les étapes de la vie et tous les moments de la journée.

Notre croissance nous a permis d'améliorer la vie de millions de personnes, grâce à nos produits et services, mais aussi grâce aux emplois, à nos réseaux de fournisseurs et à notre contribution à l'économie mondiale.

Ce que nous vendons (en milliards de CHF)



Où nous vendons (en milliards de CHF)



Collaborateurs

335 000

Pays dans lesquels nous vendons

189

Total des salaires et charges sociales (en CHF)

16 milliards

Impôts sur les sociétés payés en 2015 (en CHF)

3,3 milliards

Nos engagements

Nos 39 engagements formulés dans le rapport *Nestlé et la société* sont le fil directeur qui nous guide tous chez Nestlé dans nos efforts collectifs pour atteindre des objectifs spécifiques.

Pour prospérer à long terme et créer de la valeur pour ses actionnaires, une entreprise doit aussi créer de la valeur pour la société. C'est ce que nous appelons la Création de valeur partagée. Voici sur la droite quelques-unes de nos principales réalisations dans chaque domaine clé de la Création de valeur partagée.

	Nutrition, Santé et Bien-être 192 milliards Nombre de portions d'aliments enrichis servies dans le monde	8041 Nombre de produits rénovés pour des considérations de nutrition ou de santé
	Développement rural 760 000 Nombre de producteurs approvisionnant directement Nestlé	10 950 Nombre total de fournisseurs de niveau 1 audités entre 2010 et 2015
	Eau 41,2% Réduction cumulée depuis 2005 des captages d'eau directs par tonne de produit dans toutes les catégories de produits	7,7 millions de m ³ Quantité d'eau dans nos activités qui est soit recyclée, soit réutilisée
	Durabilité environnementale 42,7% Réduction cumulée depuis 2005 des émissions de gaz à effet de serre (GES)	105 Nombre de fabriques ayant atteint zéro déchet pour élimination définitive
	Nos collaborateurs, droits de l'Homme et conformité 6049 Nombre d'opportunités d'emploi offertes aux jeunes par Nestlé en Europe	34% Pourcentage de femmes occupant un poste de cadre

Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires
8	La stratégie
12	Les faits marquants
32	L'avenir
38	Rétrospective financière
40	Vue d'ensemble
44	Informations par groupe de produit et secteur opérationnel
51	Principaux risques et incertitudes
52	Fabriques
54	Gouvernement d'entreprise et Compliance
55	Gouvernement d'entreprise
56	Conseil d'administration de Nestlé S.A.
58	Direction de Nestlé S.A.
60	Compliance
61	Information aux actionnaires

Rapports complémentaires



Nestlé et la société
Création de valeur partagée
et respect de nos
engagements 2015



*Rapport sur le Gouvernement
d'entreprise 2015*
Rapport de rémunération 2015
Rapports financiers 2015

Notre performance

Nos résultats témoignent de la pertinence de notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être, qui constitue le moteur de notre création de valeur.

En 2015, nous avons réalisé une croissance profitable dans la fourchette supérieure de l'industrie dans ce qui demeure un environnement difficile. Cette croissance profitable s'est appuyée sur les performances régulières des années précédentes. Sur la droite, voici un résumé des résultats obtenus en 2015.

Chiffre d'affaires du Groupe (en CHF)	Croissance organique	Croissance interne réelle
88,8 milliards	4,2%	2,2%
Résultat opérationnel courant (en CHF)	Marge opérationnelle courante	Marge opérationnelle courante
13,4 milliards	15,1%	+10 points de base à taux de change constants
Bénéfice net par action (en CHF)	Bénéfice récurrent par action	
2.90	+6,5% à taux de change constants	
Cash flow d'exploitation (en CHF)	Cash flow libre (en CHF)	
14,3 milliards 92,7% de la dette financière nette	9,9 milliards	
Dividende proposé par action (en CHF)	Augmentation du dividende proposé	
2.25	+2,3%	

Lettre à nos actionnaires

Chers actionnaires,

En 2015, nous nous sommes appuyés sur notre performance stable et durable des dernières années pour dégager de la croissance dans un environnement commercial difficile et volatil. Nos résultats témoignent de la pertinence de notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être, qui constitue le moteur de notre création de valeur et que nous continuons de mettre en œuvre avec efficacité.

Nous avons enregistré une croissance organique de 4,2%, composée de 2,2% de croissance interne réelle et de 2,0% d'adaptation des prix. Le chiffre d'affaires s'est monté à CHF 88,8 milliards, pénalisé par un effet de change défavorable de -7,4%. Le résultat opérationnel courant du Groupe s'est élevé à CHF 13,4 milliards avec une marge de 15,1%, en baisse de 20 points de base en données publiées, ayant été pénalisé par le cours élevé du franc suisse. A taux de change constants, la marge est en hausse de 10 points de base. Cette performance a été atteinte alors que nous avons une nouvelle fois augmenté considérablement nos investissements pour soutenir nos marques, le numérique, la recherche et le développement ainsi que nos nouvelles plateformes de nutrition et de santé. Le bénéfice net s'est monté à CHF 9,1 milliards. La contraction de CHF 5,4 milliards par rapport à l'exercice précédent est essentiellement due à l'impact exceptionnel de la vente en 2014 d'une partie de la participation dans L'Oréal, combinée à la réévaluation de la participation dans Galderma.

Certains effets de change sont également entrés en ligne de compte. Le bénéfice par action s'établissant à CHF 2.90 s'est également inscrit en recul de 36,1% pour les mêmes raisons. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants a augmenté de 6,5%. Le cash flow d'exploitation du Groupe est resté solide à CHF 14,3 milliards et le cash flow libre était de 9,9 milliards, soit 11,2% du chiffre d'affaires. Etant donné ces résultats et la solide position financière du Groupe, le Conseil d'administration propose un dividende de CHF 2.25 par action, en hausse par rapport à 2014 où il était de CHF 2.20 par action. Par ailleurs, au cours de l'exercice 2015, nous avons mené un programme de rachat d'actions de CHF 8 milliards. Il est intéressant de noter que votre Entreprise n'a jamais diminué le dividende versé à ses actionnaires depuis 1942, lequel a même augmenté chaque année depuis 1995.

Sur la base de la croissance record solide et continue dégagée dans la fourchette haute du secteur, nous sommes confiants dans notre capacité à tenir notre promesse à long terme: réaliser une croissance organique de 5% à 6% tout en améliorant la marge et le bénéfice récurrent par action à taux de change constants, ainsi que la rentabilité du capital. Il y aura des années où nous dépasserons ces objectifs et d'autres où nous nous en approcherons mais, quoi qu'il en soit, nous entendons continuer d'enregistrer une croissance rentable à l'avenir.

2016 marque le 150^e anniversaire de notre entreprise et, à cette occasion, nous allons également célébrer 150 ans de passion pour la Nutrition, la Santé et le Bien-être. Nos collaborateurs dans le monde entier se sont inspirés et s'inspirent encore de la détermination, de l'engagement et de l'esprit pionnier de notre fondateur, Henri Nestlé, pour acquérir et appliquer des connaissances scientifiques et nutritionnelles en vue d'améliorer la qualité de vie de nos consommateurs et des personnes qui leur sont chères. Cette passion pour la nutrition continuera d'orienter le développement de notre Entreprise à l'avenir et renforcera encore notre détermination à œuvrer à l'amélioration de la nutrition et de la qualité de vie de nos milliards de consommateurs dans le monde entier, dans le droit fil de notre devise «Good Food, Good Life».

Forts de cette conviction, nous nous sommes publiquement engagés à améliorer encore davantage le profil nutritionnel de nos produits en réduisant leur teneur en sel, sucre et graisses saturées et en supprimant complètement les graisses trans. Des promesses que nous sommes en bonne



Peter Brabeck-Letmathe, Président (à gauche), et Paul Bulcke, Administrateur délégué (à droite)

voie d'honorer grâce à nos compétences mondiales uniques en matière de Recherche et de Développement (R&D).

Par ailleurs, nous élargissons le périmètre de nos activités au-delà de l'alimentation et des boissons pour pleinement concrétiser nos ambitions en matière de Nutrition, de Santé et de Bien-être. Ainsi, en 2011, nous avons fondé Nestlé Health Science en vue d'exploiter le rôle thérapeutique de la nutrition avec un réservoir de produits innovants conçus pour apporter une contribution majeure à la santé de différentes populations. Puis, en 2014, nous avons créé Nestlé Skin Health pour aider les gens à prendre soin de leur peau à chaque étape de leur vie en leur proposant des produits visant à protéger et améliorer la santé cutanée. Notre taille et notre envergure nous permettent d'investir massivement dans ces nouveaux domaines, qui sont à même d'apporter à long terme des bénéfices considérables à la société.

Pour que nos activités prospèrent durablement, nous devons créer de la valeur pour vous, nos actionnaires, mais aussi pour les communautés dans lesquelles nous opérons et pour la société dans son ensemble. C'est ce que nous appelons la Création de valeur partagée. C'est ainsi que nous menons et développons nos activités et que nous instaurons des relations de confiance avec nos interlocuteurs. Notre série complète d'engagements publics dans les domaines Nutrition, Santé et Bien-être, Développement rural, Eau, Durabilité environnementale, ainsi que Nos collaborateurs, droits de l'Homme et conformité, constitue le cadre de notre dialogue avec la société.

Nous instaurons des relations de confiance en proposant à nos consommateurs des produits et services d'excellente qualité, présentant une sécurité optimale. Nous instaurons ces relations de confiance à chacun de nos contacts avec les consommateurs, car notre succès futur en dépend; notre démarche est notamment motivée par un public adepte des réseaux sociaux, qui souhaite une transparence totale sur tous les aspects de la vie des entreprises et qui est donc plus exigeant. Lorsque cette confiance est remise en cause, comme en Inde avec *Maggi* ou aux Etats-Unis avec *Beneful*, nous réagissons rapidement et fermement pour régler le problème. Pour notre entreprise, conserver la confiance de nos consommateurs est une priorité non négociable.

En 2015, nous avons poursuivi la gestion active de notre portefeuille afin de garantir une allocation correcte des ressources et de tirer le meilleur parti des opportunités de croissance dans chaque catégorie. Dans le cadre de ce processus, nous avons cédé notre activité d'aliments surgelés Davigel et annoncé notre intention de mettre sur pied un acteur solide dans le secteur des glaces en fondant une coentreprise avec R&R Ice Cream, une société européenne leader dans ce segment. Le Conseil d'administration a étudié ce point et d'autres encore lors de son examen annuel de la stratégie. Il a aussi revu la stratégie R&D de l'entreprise, ses acquisitions majeures des années précédentes et ses activités en Chine. De plus, vu l'importance que nous accordons à nos collaborateurs, le Conseil s'est penché sur nos progrès réalisés dans les domaines de la diversité et de la parité hommes-femmes. Par ailleurs, en 2015, nous avons pour la première fois demandé à l'Assemblée générale d'approuver la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe comme l'exige la nouvelle législation suisse qui prévoit un vote en la matière. Toutes les propositions soumises ont été acceptées à une large majorité. Nous estimons que l'approche que nous avons adoptée dans ce domaine est conforme à la fois à la lettre et à l'esprit de la loi.

Au cours de l'année, Nandu Nandkishore, Directeur général de la Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne, a pris une retraite anticipée après une longue et brillante carrière chez Nestlé. Le Conseil d'administration a nommé Wan Ling Martello pour lui succéder, et François-Xavier Roger

pour assumer la fonction de Directeur financier que cette dernière occupait. José Lopez, Directeur général Opérations, est également parti à la retraite après 36 ans de bons et loyaux services au sein du Groupe. Il a été remplacé par Magdi Batato, qui était auparavant Responsable du marché Pakistan. Nous tenons à remercier Nandu Nandkishore, José Lopez et tous ceux qui sont partis à la retraite cette année pour leurs contributions et leur adressons tous nos vœux pour cette nouvelle page de leur vie, que nous leur souhaitons longue et heureuse.

Alors que nous entamons 150 nouvelles années de passion pour la nutrition, c'est également à vous, nos actionnaires, que vont nos remerciements, pour la confiance que vous accordez à Nestlé. Si nous continuons de prospérer, c'est grâce à votre soutien, à notre orientation stratégique claire, à notre portefeuille équilibré, à notre réservoir d'innovations solides et à notre engagement en faveur de la qualité et de l'instauration de relations de confiance. Nous voulons aussi remercier nos 335 000 collaborateurs dont le travail, le soutien apporté à notre stratégie en matière de Nutrition, de Santé et de Bien-être, et l'engagement à l'égard de Nestlé nous permettent de tenir nos promesses. En n'ayant de cesse de satisfaire chaque jour aux exigences des consommateurs, ils garantissent que votre entreprise continue de générer la croissance rentable que vous, nos actionnaires, êtes en droit d'attendre.



Peter Brabeck-Letmathe
Président



Paul Bulcke
Administrateur délégué



**Nous sommes le leader
de la Nutrition, de la Santé
et du Bien-être.**

**Nous améliorons la qualité
de vie des consommateurs
et les aidons à prendre soin
d'eux-mêmes et de leurs
familles en leur proposant
des solutions scientifiques
de nutrition et de santé pour
toutes les étapes de la vie.**

La stratégie

Grâce à notre stratégie de Nutrition, de Santé et de Bien-être, nous aidons ceux qui souhaitent adopter un mode de vie plus sain. Nos activités de Recherche et de Développement (R&D) à la pointe du secteur stimulent l'innovation et soutiennent la rénovation permanente de notre portefeuille d'aliments et de boissons. Nos chercheurs explorent le rôle des thérapies nutritionnelles pour préserver ou améliorer la santé et étudient comment aider les gens à s'occuper de leur peau. En partageant nos connaissances sur les enjeux mondiaux en matière de nutrition, santé et bien-être, en créant des partenariats et en dialoguant avec les décideurs politiques, les parties prenantes et les principaux leaders d'opinion, nous nous efforçons d'avoir un impact positif sur les sociétés où nous opérons.

Nous donnons à chacun les moyens de faire les bons choix alimentaires en toute connaissance de cause. Par le biais de notre programme éducatif scientifique interactif *Start Healthy Stay Healthy*, nous aidons les parents et les soignants à donner aux enfants l'alimentation dont ils ont besoin pendant la phase cruciale des 1000 premiers jours de leur vie. Notre programme «United for Healthier Kids» va plus loin et aide parents et soignants à instaurer chez les enfants des habitudes plus saines en matière d'alimentation, de boisson et de mode de vie à mesure qu'ils grandissent. Notre programme «Nestlé Healthy Kids» les aide à offrir aux enfants un mode de vie plus sain en enseignant la nutrition et en encourageant l'activité physique.

Nous sommes sur la bonne voie pour tenir nos engagements à réduire la teneur en sel, sucre et graisses saturées dans nos produits et à en supprimer les graisses trans, tout en conservant la faveur des consommateurs. Nous opti-





misons nos recommandations concernant les portions et améliorons notre étiquetage en indiquant les RNJ (Repères Nutritionnels Journaliers) sur la face avant des emballages, pour en faciliter la lecture.

Ces dernières années, nous avons renforcé et élargi notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être par la création de Nestlé Health Science et de Nestlé Skin Health. Nestlé Health Science fait progresser le rôle de la thérapie nutritionnelle pour modifier le cours de la santé des consommateurs et des patients et pour nos partenaires du secteur de la santé. Avec Nestlé Skin Health, nous accédons au domaine des soins médicaux spécialisés de la peau en proposant des solutions scientifiques qui favorisent la santé de la peau, des cheveux et des ongles tout au long de la vie.

Nous nous efforçons de nous adapter à la rapide évolution des attentes des consommateurs car, comme eux, la qualité, la sécurité alimentaire, l'environnement et la durabilité nous tiennent à cœur. Partout où nous opérons, nous adoptons un comportement responsable dans toutes nos activités. Nous sommes fermement convaincus que, pour prospérer à long terme et créer de la valeur pour ses actionnaires, une entreprise doit créer de la valeur pour la société. C'est ce que nous appelons la Création de valeur partagée (CSV). Notre ambition stratégique est d'être un leader de confiance dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être, et la Création de valeur partagée est notre méthode pour y parvenir. L'intégration du rapport *Nestlé et la société* dans le *Rapport de gestion 2015* aux côtés du *Rapport annuel* et des *Rapports financiers* montre à quel point la CSV est ancrée dans les processus internes de gestion et dans notre façon d'opérer.

La feuille de route stratégique de Nestlé (page ci-contre) est la boussole qui guide notre organisation et garantit une cohérence interne axée sur nos objectifs. Elle montre comment nous générons une croissance rentable, les avantages concurrentiels dont nous tirons parti et l'organisation que nous avons choisie pour être efficaces et efficients. Ce sont les bases sur lesquelles nous nous appuyons pour fixer les priorités et accélérer l'exécution.

Nous avons en outre défini six priorités stratégiques. Premièrement, faire des choix (Make Choices): consacrer des ressources aux idées, produits et catégories qui nous font progresser pour être reconnus comme le leader dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être, tout en réalisant une performance financière durable. Deuxièmement, saisir les opportunités (Grasp Opportunities): déceler les opportunités dans le changement et les tendances et les concrétiser au plan commercial. Troisièmement, mettre l'accent sur ce qui compte pour les consommateurs (Value

What Consumers Value): tout ce que nous faisons doit créer de la valeur pour les consommateurs et éviter tout gaspillage. Quatrièmement, dialoguer avec les parties prenantes (Engage with Stakeholders): nous voulons gagner la confiance de tous les consommateurs et parties prenantes en qualité de membre authentique et responsable de la communauté. Cinquièmement, embrasser l'ère du numérique (Embrace Digital): approfondir les contacts avec les consommateurs à travers la croissance du e-commerce, l'écoute, la participation et le dialogue en temps réel. Sixièmement, gagner grâce à nos équipes (Win through People and Teams): nous avons besoin de collaborateurs ayant des compétences adéquates et d'un leadership efficace à tous les niveaux pour inciter chacun à faire de son mieux et lui en donner les moyens.

En nous efforçant de gagner en flexibilité et en performance, nous faisons en sorte d'ancrer notre solide culture et nos valeurs dans toutes nos sociétés opérationnelles, en particulier celles qui ont été acquises récemment, toujours dans le cadre de conformité qui régit toutes nos activités. Nous avons une vision à long terme basée sur un socle solide de principes et de valeurs reposant sur le respect, en l'occurrence celui des personnes, des générations futures, de l'environnement et de la diversité du monde dans lequel nous vivons.

Piliers opérationnels

Moteurs de croissance

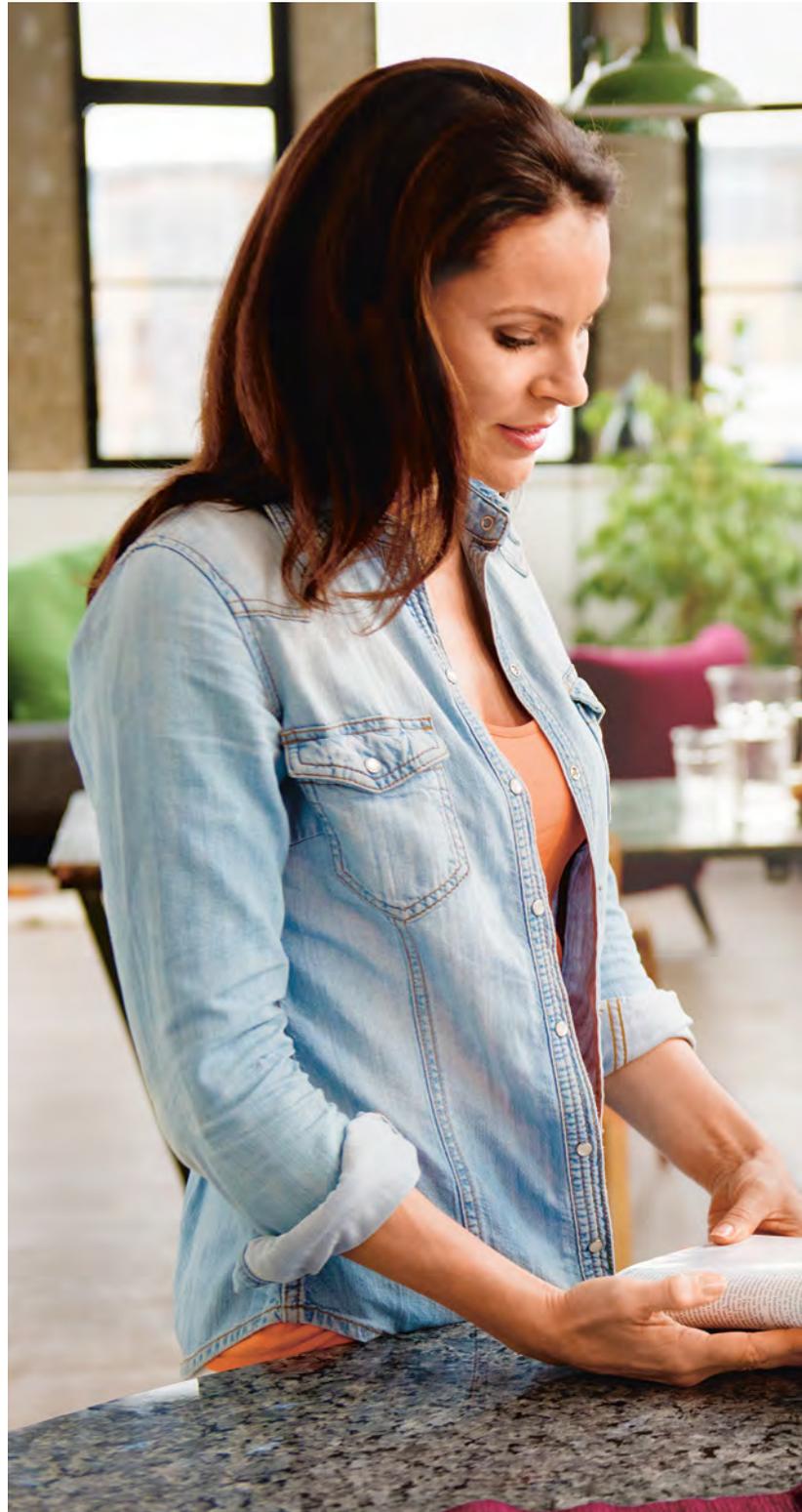


Avantages concurrentiels

Les faits marquants

«Good Food, Good Life» est l'engagement que nous prenons chaque jour, partout dans le monde. Notre portefeuille compte plus de 2000 marques, des icônes mondiales aux réussites locales. Nous favorisons une existence plus agréable et plus saine, en mettant à profit 150 ans de passion pour la nutrition afin de proposer des produits et services fiables.

Dans les pages suivantes, nous présentons les activités d'innovation et de rénovation de notre portefeuille au cours de l'année écoulée, en commençant par les deux volets les plus récents. Nestlé Health Science valorise le rôle des thérapies nutritionnelles dont les bénéfices cliniques sont avérés. Nestlé Skin Health propose des solutions scientifiques pour les soins de la peau, des cheveux et des ongles. Ces activités s'appuient sur notre solide expérience dans le secteur de l'alimentation et des boissons. Dans les pages suivantes, nous présentons les nouvelles façons de dialoguer avec les consommateurs dans ces domaines. En 2015, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de CHF 88,8 milliards. Nous ventilons notre chiffre d'affaires par catégories et l'examen du portefeuille d'aliments et de boissons suit la même approche.





Nestlé Health Science

Nestlé Health Science a été créée dans l'intention audacieuse de saisir les opportunités dans le domaine de la nutrition scientifique et de faire progresser le rôle des thérapies nutritionnelles pour transformer la gestion de la santé pour les consommateurs et les patients, ainsi que les mentalités et les pratiques des prestataires de soins. Elle est soutenue par le Nestlé Institute of Health Sciences qui étudie comment la nutrition peut donner aux individus les moyens d'améliorer et de préserver leur santé.

Le portefeuille de Nestlé Health Science cible des défis clés auxquels notre société est confrontée: comment vieillir en bonne santé, comment préserver la santé cérébrale et gastro-intestinale et comment venir en aide aux personnes nées avec des troubles métaboliques. Son activité s'articule autour de trois axes principaux.

Consumer Care couvre des produits que les consommateurs achètent d'eux-mêmes en pharmacie, dans un point de vente au détail ou via des sites Internet. En Amérique du Nord, *Boost* est la marque principale. Elle est destinée aux consommateurs qui souhaitent mener une vie physiquement et intellectuellement active, mais dont les besoins nutritionnels sont difficilement couverts. Deux nouveaux produits, *Boost Compact* et *Boost Calorie Smart 100* calories, sont venus enrichir cette gamme aux Etats-Unis au cours de l'année. En Europe, la gamme de produits *Meritene*, qui cible divers défis dans le domaine de la santé osseuse, musculaire et articulaire pour contribuer à réduire la fatigue, a été lancée dans de nouveaux pays.



40

projets à fort potentiel
assurent à NHS un
important réservoir
d'innovations

Axe le plus important de Nestlé Health Science, Medical Nutrition couvre des produits recommandés par les professionnels de santé et majoritairement remboursés par les assurances ou servis dans les établissements. Les soins intensifs représentent l'un des domaines clés, avec une gamme de solutions nutritionnelles pour les personnes gravement malades et les personnes âgées souffrant de malnutrition liée à la maladie ou de problèmes



Les produits *Boost* peuvent être des petites collations ou des encas. Ils contiennent des protéines de haute qualité et 26 vitamines et minéraux, dont du calcium et de la vitamine D.

de déglutition. Les allergies et intolérances alimentaires représentent un autre domaine clé. La gamme de produits *Althéra*, *Alfaré* et *Alfamino* peut être utilisée pour les nourrissons allergiques aux protéines du lait de vache. Une autre, *Vitaflo*, propose des «aliments pour la vie» aux enfants nés avec des troubles du métabolisme qui nécessitent une nutrition spécialisée pour survivre et grandir.

Novel Therapeutic Nutrition est une activité en cours d'élaboration, axée sur la santé gastro-intestinale et cérébrale. L'un des domaines clés est celui des maladies intestinales inflammatoires, dont le traitement de référence est soit pharmacologique, soit chirurgical. La société développe, en tant qu'alicaments, deux nouvelles thérapies nutritionnelles qui peuvent être utilisées en traitement adjuvant au traitement pharmacologique standard.

Nestlé Health Science bénéficie d'un solide réservoir d'innovations dans lequel 40 projets à fort potentiel sont en cours. Au sein du Groupe, il peut mettre à profit les capacités d'accès au marché et d'innovation de Nestlé, ainsi que son réseau de Recherche et de Développement sans pareil. Un nouveau Centre de technologie de produits Nestlé ayant pour vocation d'accélérer l'innovation dans les trois principaux domaines d'activité de Nestlé Health Science verra le jour dans le New Jersey, aux Etats-Unis.

La société possède également un solide réseau d'innovation externe, qui lui permet d'exploiter les meilleurs savoir-faire scientifiques et technologiques. Elle a investi dans Seres Therapeutics, la société la plus avancée dans les technologies du microbiome, et dans Lipid Therapeutics, une société qui développe un traitement novateur contre la rectocolite hémorragique. Elle a également étendu son partenariat de capital-risque avec Flagship Ventures, qui facilite le lancement de start-up innovantes dans les domaines des technologies thérapeutiques et de la santé.



L'allaitement maternel est ce qu'il y a de mieux pour les bébés, mais pour ceux qui sont nourris avec du lait infantile, Nestlé Health Science propose une gamme hypoallergénique pour la prise en charge alimentaire de l'allergie au lait de vache.

 **NestléHealthScience**



Nestlé Skin Health

Nestlé Skin Health a pour mission d'améliorer la qualité de vie en proposant des solutions scientifiques qui favorisent la santé de la peau, des cheveux et des ongles. Nestlé Skin Health mène des recherches d'avant-garde en vue de proposer à la communauté médicale et aux consommateurs une progression constante de technologies innovantes et de produits destinés à protéger, favoriser et améliorer la santé de la peau.

La peau, notre organe le plus étendu, nous protège des facteurs environnementaux nocifs, agit comme une enveloppe pour le corps et peut influencer nos contacts avec le monde. Par ailleurs, elle influence la perception que les autres ont de nous, ainsi que l'image que nous avons de nous-mêmes et notre sensation de bien-être.

Aujourd'hui, nous vivons plus longtemps. Nos besoins et nos attentes évoluent. Nous souhaitons tous avoir une apparence agréable, nous sentir bien et jouer un rôle actif dans la société. Pour cela, notre peau doit surmonter les défis du temps. Les produits et solutions novateurs de Nestlé Skin Health ont pour but de protéger, nourrir et mettre en valeur la peau saine et, si nécessaire, traiter, corriger et restaurer la peau abîmée.

Quelque 3000 maladies de peau ont été identifiées, plus que pour tout autre organe du corps. Galderma, l'activité Medical Solutions de Nestlé Skin Health, travaille en étroite collaboration avec la communauté médicale afin de bien connaître les besoins des patients et de pouvoir y répondre efficacement.

En ce qui concerne l'acné, par exemple, Galderma propose des médicaments tels qu'*Epiduo*, le médicament topique le plus prescrit dans le monde contre l'acné. Galderma est déterminée à s'associer à des médecins pour proposer de nouvelles options efficaces, et parallèlement, lorsque le marché le permet, à améliorer l'accès au traitement en proposant des solutions d'automédication disponibles dans les pharmacies. Cette approche met à la disposition des professionnels de santé une gamme de produits qu'ils peuvent prescrire ou recommander en toute confiance.

Nous assistons à une modification significative de la perception traditionnelle du bien-être. Ces tendances favorisent une croissance solide de la catégorie Dermatologie esthétique et réparatrice et Galderma est bien positionnée pour répondre à cette demande. Notre portefeuille se compose de produits médicaux utilisés par



L'approbation de l'Union européenne a été accordée cette année à *Soolantra*, solution novatrice pour le traitement de la rosacée, consolidant le portefeuille.

des professionnels de santé qualifiés dans des actes peu invasifs et non invasifs destinés à restaurer et améliorer l'apparence de la peau. Lancé il y a près de 20 ans, *Restylane* est notre produit leader de sa catégorie.

En s'appuyant sur des marques grand public telles que notre gamme *Cetaphil* de produits de soins de la peau et notre ligne de protection solaire *Daylong*, *Consumer Skin Health*, activité récemment créée, a pour but de commercialiser des innovations scientifiques, en tirant parti des connaissances et de l'expertise scientifique de la société. Les besoins en matière de soins de santé vont évoluer et changer tandis que la population mondiale des plus de 60 ans devrait atteindre 1 milliard d'ici 2020. Cette évolution aura une incidence sur les demandes faites aux professionnels de santé et sur leur rôle. En réponse à ce défi, Nestlé Skin Health a lancé plusieurs initiatives clés pour contribuer à la recherche, à la formation et au développement de solutions favorisant la santé tout au long de la vie.



Cetaphil Baby est une gamme de produits hypoallergéniques, formulés pour protéger et nourrir la peau délicate des nourrissons et des jeunes enfants.



Nestlé Skin Health



Restylane

Notre gamme d'aliments et de boissons

Nous améliorons la qualité de vie des consommateurs et les aidons à prendre soin d'eux-mêmes et de leurs familles en leur proposant des aliments et des boissons plus sains et plus savoureux, pour toutes les étapes de la vie et tous les moments de la journée. Au cœur de notre activité et de notre stratégie, notre portefeuille est plus conséquent que n'importe quel autre dans le secteur alimentaire, comprenant tant des Produits à Positionnement Populaire pour les consommateurs à faibles revenus que des produits et services haut de gamme pour ceux qui souhaitent s'offrir un moment de plaisir.

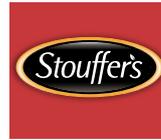
Boissons liquides et en poudre



Produits laitiers et Glaces



Plats préparés
et produits
pour cuisiner



Nestlé Nutrition



Produits pour
animaux de
compagnie



Confiserie



Eaux



Boissons liquides et en poudre

Chiffre d'affaires	CHF 19,2 milliards
Croissance organique	+5,4%
Croissance interne réelle	+3,1%
Marge opérationnelle courante	21,3%
Marge opérationnelle courante	-180 points de base

Nestlé est le leader mondial du café. Son positionnement est unique, avec deux marques solides que sont *Nescafé* et *Nespresso*, offrant aux consommateurs une gamme complète de produits, systèmes et services au travers de tous les canaux. Nous construisons et définissons cette catégorie depuis de nombreuses années et entendons poursuivre ce travail. *Nescafé* est la marque de café favorite dans le monde. Parmi les 30 000 tasses de café servies chaque seconde dans le monde, une sur cinq est une tasse de *Nescafé*. Entretemps, notre marque de café haut de gamme *Nespresso* a redéfini et révolutionné la façon dont les consommateurs apprécient l'espresso et poursuit sa croissance mondiale, tirant parti du développement significatif du segment du café en capsules.

La *Nescafé* «REDvolution» continue de construire l'image de la marque *Nescafé*, alignant et améliorant sa communication dans chaque marché grâce au slogan «Tout commence avec un *Nescafé*». La croissance est soutenue par le succès mondial du système *Nescafé Dolce Gusto* (maintenant dans 84 pays) et l'activité boissons de Nestlé Professional qui fournit le secteur de la consommation hors-foyer. Un nouveau site de production des capsules *Nescafé Dolce Gusto* a ouvert dans le sud-est du Brésil, le premier hors d'Europe, soulignant la confiance de Nestlé dans le marché du café en Amérique latine. Cette année, Nespresso a inauguré une nouvelle fabrique en Suisse afin de satisfaire la demande mondiale croissante pour ses capsules et de soutenir son plan d'expansion en Amérique du Nord, où son système *VertuoLine* est le pionnier du segment du café allongé fraîchement préparé et de haute qualité.

La demande mondiale en café continue de croître, et nos activités café mettent l'accent sur l'approvisionnement durable et la qualité des matières premières, afin que chacun puisse savourer une tasse de café quand il veut, où il veut. Le *Nescafé Plan*, une initiative mondiale qui regroupe les engagements et activités de Nestlé dans le domaine de la culture, de la production et de l'approvisionnement responsables du café, a célébré son cinquième anniversaire en 2015. Le projet consistant à relan-



Suluja ti South Sudan de Nespresso est le premier café exporté par le dernier-né des pays du monde, après quatre années d'efforts pour relancer sa production.



6000

tasses de café *Nescafé*
sont servies chaque
seconde dans le monde

cer l'industrie du café au Soudan du Sud témoigne de la détermination de la marque *Nespresso* à acheter du café de la meilleure qualité qui soit. Les premières exportations de cette jeune nation, dans le cadre d'un partenariat avec les cultivateurs locaux et TechnoServe, une organisation à but non lucratif, ont conduit à la création d'un nouveau Grand Cru *Nespresso* en Edition limitée.

La demande des consommateurs continue d'évoluer, les plus jeunes recherchant en particulier une plus grande variété et sophistication du fait de leur expérience hors-foyer dans les coffee shops ou les bars. *Nescafé* répond par des innovations telles que les nouveaux salons de café *Nescafé Harajuku* à Tokyo et *Nescafé Itaewon* à Séoul, qui offrent des affichages interactifs et de nouvelles créations en matière de café, inspirées des tendances locales. A Vienne, la capitale autrichienne, Nespresso a ouvert son premier *Nespresso Café*, associant un coffee shop haut de gamme et un service à emporter grâce au *Nespresso Cube*, qui fait appel à la robotique pour préparer en quelques secondes une commande dans la gamme Grands Crus ou Edition limitée.

L'innovation contribue à stimuler la demande pour la marque de blanchisseurs de café *Coffee-mate* grâce à la variété entièrement naturelle *Natural Bliss*, et à *Coffee-mate 2GO*, un produit de taille pratique pour une utilisation hors foyer. La catégorie des blanchisseurs de café a accusé un léger recul durant la récession aux Etats-Unis, mais a fait depuis un retour dynamique, les consommateurs étant plus nombreux que jamais à opter pour des blanchisseurs aromatisés.

Dans l'intervalle, la technologie avancée de *Special.T*, système de préparation de thés haut de gamme en capsules, ainsi que sa gamme de plus de 30 variétés de thés et tisanes, ont été commercialisées au Japon et dans sept pays européens. *Special.T* est la troisième innovation majeure dans les systèmes de boissons en capsules après *Nespresso* et *Nescafé Dolce Gusto*. Ce système propose un choix de thés raffinés provenant des plantations de thé classées dans le centile supérieur au niveau mondial.

De plus amples informations sur la manière dont le programme AAA Sustainable Quality de *Nespresso* et le *Nescafé Plan* aident les cultivateurs sont disponibles à la page 25 du rapport *Nestlé et la société*.



Nescafé Koumibaisen est un café très haut de gamme redéfini en 2015 par un arôme et un goût de café fraîchement préparé pour plaire aux consommateurs préférant le café «torréfié et moulu».



Coffee-mate 2GO, blanchisseur de café à emporter ne nécessitant pas de réfrigération, est l'occasion d'adapter la marque aux habitudes de la génération du millénaire, toujours en déplacement.

Produits laitiers et Glaces

Chiffre d'affaires	CHF 14,6 milliards
Croissance organique	+1,7%
Croissance interne réelle	+1,3%
Marge opérationnelle courante	16,9%
Marge opérationnelle courante	+180 points de base

Nos marques historiques de produits laitiers, qui constituent souvent la première expérience des enfants avec un produit Nestlé, représentent une base solide pour la croissance de notre société. Dans de nombreuses cultures, les produits laitiers sont considérés comme essentiels pour une bonne santé. Nous puisons dans nos connaissances scientifiques et notre savoir-faire pour fournir aux familles des produits laitiers enrichis en nutriments et de délicieuses friandises lactées. Nous proposons aujourd'hui des produits laitiers qui contribuent à une alimentation saine à toutes les étapes de la vie, de la petite enfance au troisième âge.

Ils sont sources de bienfaits nutritionnels naturels, tels que l'apport de calcium, mais ils doivent parfois en faire davantage. Chez Nestlé, nous sommes fiers de proposer des produits laitiers abordables qui aident aussi à combler les carences locales en micronutriments, en particulier dans les pays en développement. Naturellement riche en calcium et bon vecteur de l'enrichissement en micronutriments, le lait est un moyen viable et durable pour améliorer la nutrition de vastes segments de la population.



590 millions

de bouteilles de Nestlé Milo
Nutri G seront produites
chaque année par notre
nouvelle fabrique en Malaisie

Les laits infantiles Nestlé ont été développés pour apporter l'énergie, les protéines et les micronutriments nécessaires à la croissance des enfants. Pour rendre ces produits accessibles aux groupes à faibles revenus, Nestlé propose ces laits dans des formats abordables. Ces produits sont aussi enrichis en fer, zinc, vitamine A et autres micronutriments, en fonction des carences en



Un verre de *Nido Golden Start* contient tous les nutriments essentiels d'un petit-déjeuner pour préparer les enfants à une journée active à l'école.

micronutriments observées dans chaque région. *Nido Golden Start* a été lancé au Mexique de manière à coïncider avec la rentrée des classes. Chaque verre contient du lait, des céréales et des fruits et apporte des protéines, du calcium, de la vitamine C et des fibres. Il est conçu pour les enfants qui sautent le petit-déjeuner par manque de temps, dont la proportion serait d'un écolier sur cinq dans ce pays.

Nestlé Milo Nutri G, autre innovation possédant une solide réputation en matière de Nutrition, Santé et Bien-être, est un mélange de quatre céréales complètes (avoine, orge, riz brun et blé) associées à du malt, du lait et du cacao dans un format prêt-à-boire nouvellement lancé en Malaisie. Il est destiné aux jeunes adultes appréciant la commodité d'un produit prêt-à-boire et le goût *Nestlé Milo* avec lequel ils ont grandi et qui reconnaissent les bienfaits des céréales complètes pour la santé. Au Brésil nous avons lancé cette année de nouvelles boissons non laitières *Nesfit*, dont une boisson au riz et à l'avoine complètes conçue pour être bue telle quelle ou ajoutée à des céréales. La gamme comprend un porridge instantané, riche en céréales complètes et en fibres, qui aide les personnes soucieuses de leur poids à rester motivées.

Nous proposons les glaces les plus savoureuses et améliorons sans cesse le profil nutritionnel et les bienfaits de notre gamme. Nos glaces contiennent du lait entier, afin de proposer des options plus saines aux consommateurs et à leurs familles. Ayant amélioré notre étiquetage nutritionnel et les recommandations sur la taille des portions, nous proposons aussi des conditionnements plus petits. Disponible en Amérique du Nord, notre gamme *Outshine* inclut à présent une barre 100% au yaourt, et en Europe, nous avons lancé cette année le bâtonnet glacé *Mövenpick 100% Natural*. Nous continuons de veiller à ce que nos glaces soient produites, emballées et distribuées selon des méthodes plus respectueuses de l'environnement.

De plus amples informations sur notre engagement à encourager la consommation de céréales complètes sont disponibles à la page 18 du rapport *Nestlé et la société*.



Très populaires en France, les glaces *Extrême* associent différents arômes, textures et couleurs qui en font des gourmandises agréables et raffinées.



Le délicieux lait d'arachide prêt-à-boire de notre coentreprise Yinlu est apprécié en Chine et convient aux personnes intolérantes au lactose.

Plats préparés et produits pour cuisiner

Chiffre d'affaires	CHF 12,6 milliards
Croissance organique	+0,1%
Croissance interne réelle	-1,3%
Marge opérationnelle courante	13,7%
Marge opérationnelle courante	+40 points de base

Notre portefeuille alimentaire contient des produits indispensables à des repas sains et nutritifs. En rendant les aliments plus savoureux, équilibrés et faciles à préparer, nous contribuons à l'amélioration des habitudes alimentaires et à un mode de vie plus agréable et plus sain. Nous continuons à améliorer nos produits, nos informations nutritionnelles et nos recommandations sur les portions. Nous voulons donner aux consommateurs les moyens de faire des choix alimentaires et nutritionnels éclairés et faisons sans cesse évoluer nos emballages et supports numériques dans ce but. Nous tenons à approfondir ce dialogue avec les consommateurs afin de mieux répondre à leurs besoins.

Par l'innovation et la rénovation, nous renforçons la capacité de nos marques à contribuer à une alimentation saine, tout en veillant à ce qu'elles suivent l'évolution des demandes des consommateurs. Réintroduite aux États-Unis, *Lean Cuisine* est présentée comme une marque alimentaire moderne. Elle n'est plus axée sur le régime alimentaire et a évolué pour refléter les changements dans la façon dont les Américains, surtout les femmes, mangent et font leurs courses. La marque *Lean Cuisine* a été relancée avec dix nouvelles recettes de la gamme *Lean Cuisine Marketplace*, qui contiennent toutes des ingrédients biologiques, sans gluten, à haute teneur en protéines, sans conservateur et sans OGM.

La nouvelle gamme *Stouffer's Fit Kitchen* cible principalement les hommes, après qu'une étude a montré que nombre d'entre eux estiment que le rayon des surgelés ne propose pas assez de plats nutritifs et rassasiants. Six variétés, offrant chacune au moins 25 grammes de protéines, des glucides complexes et des légumes, ont été lancées avec succès cet été.

En Europe, deux variantes de pain pour le nouveau *Rustipani* de *Wagner*, une au levain naturel et une à la farine de seigle complet, sont cuites dans un four rustique traditionnel. La pizza répond aux critères de la Nestlé Nutritional Foundation, fondés sur des données nutritionnelles scientifiques et des recommandations alimentaires de santé publique émanant d'instances comme l'OMS ou



Les plats surgelés *Stouffer's Fit Kitchen* offrent des parfums délicieux et au moins 25 g de protéines dans chaque portion. La gamme cible principalement les hommes.



10
nouvelles recettes
ont été lancées dans
la gamme *Lean Cuisine
Marketplace*

l'Institute of Medicine. Le *Rustipani* est garni d'ingrédients de haute qualité tels que du fromage fumé, des tomates marinées, du jambon et des asperges.

L'innovation et la rénovation sont essentiels au succès dans l'ensemble de notre portefeuille alimentaire et stimulent la croissance dans toute la catégorie. Les papiers de cuisson *Maggi Tender* assaisonnés d'herbes et d'épices, telles que la coriandre, la muscade, le poivre noir et l'origan, permettent aux consommateurs de parfumer la viande dans la poêle et de préserver sa tendreté sans ajouter d'huile. Ce produit a été déployé dans tous nos marchés d'Europe et d'Amérique latine.

Nous appliquons ce que nous appelons l'approche du «placard à provisions» en renouvelant notre portefeuille dans le but d'augmenter l'utilisation d'ingrédients que les consommateurs connaissent et apprécient, tels que les épices et herbes aromatiques, tout en accélérant la suppression des additifs artificiels. Cette approche soutient nos efforts pour gagner la confiance des personnes qui achètent nos produits, apportant des informations faciles à lire et à comprendre sur la composition des produits.

Nous sommes conscients d'avoir un rôle à jouer dans les domaines de la sous-nutrition et de certaines maladies non transmissibles. Dans les marchés émergents, les produits enrichis tels que les soupes et cubes de bouillon *Maggi* contribuent aux efforts déployés pour contrer les effets des carences en fer et en iode. En Amérique centrale, les consommateurs utilisent les soupes de nouilles au poulet *Maggi* comme base pour cuisiner des repas savoureux et équilibrés. Après le renouvellement de la totalité de la gamme *Maggi*, chaque portion apporte 15% des quantités quotidiennes recommandées de fer et contient peu de graisses et aucun conservateur artificiel. Nous aidons aussi à résoudre les problèmes liés à la sur-alimentation, comme l'obésité. Grâce à notre portefeuille, nous aidons les familles à améliorer leur alimentation en réduisant la teneur en sel, sucre et graisses saturées et en éliminant les graisses trans dans nos produits.

De plus amples informations sur l'enrichissement en micronutriments sont disponibles à la page 16 du rapport *Nestlé et la société*.



Les cubes de bouillon et tablettes enrichies en fer *Maggi* peuvent jouer un rôle important pour combler les carences en micronutriments dans les marchés émergents.



La gamme *Chef* de Nestlé Professional a été créée par des chefs pour des chefs, leur évitant de préparer les plats à partir de zéro et leur épargnant du temps et de l'argent.

Nestlé Nutrition

Chiffre d'affaires	CHF 10,5 milliards
Croissance organique	+3,1%
Croissance interne réelle	+1,4%
Marge opérationnelle courante	22,6%
Marge opérationnelle courante	+110 points de base

Nous proposons aux mères et aux nourrissons des produits de haute qualité, innovants et scientifiquement fondés, qui favorisent la santé des nouvelles générations. Une alimentation adaptée pendant les 1000 premiers jours de la vie, soit de la conception au deuxième anniversaire de l'enfant, est primordiale pour sa santé, sa croissance et son développement. La mise en place de bonnes pratiques alimentaires dès la petite enfance favorise les bonnes habitudes par la suite.



25

pays utilisent *Start Healthy Stay Healthy*, notre programme de formation scientifique destiné aux parents

Nous soutenons et encourageons l'allaitement au sein, qui est le meilleur départ qu'un bébé puisse avoir dans la vie. Lorsque l'allaitement n'est pas possible, nous proposons des substituts du lait maternel. Nous avons développé des solutions nutritionnelles scientifiques destinées aux nourrissons qui, pour des raisons médicales, ne peuvent pas absorber, digérer ou métaboliser les laits infantiles standard et qui, sans une alimentation adaptée, risquent de ne pas survivre ou de présenter des troubles du développement. Nous proposons aussi une gamme d'aliments complémentaires: laits de croissance, céréales pour nourrissons, repas et boissons. Ces produits, fabriqués à partir d'ingrédients de haute qualité soigneusement sélectionnés, sont enrichis en nutriments pour répondre aux besoins spécifiques des nourrissons et des jeunes enfants. Notre système *BabyNes*, premier système avancé de nutrition pour nourrissons et jeunes enfants, propose à présent dans quatre pays des laits infantiles en portions individuelles, formulés selon l'âge pour les enfants de moins de trois ans.



Un apport adapté de protéines au cours des premières années de vie peut avoir des effets positifs à long terme. La composition et la concentration en protéines de *NAN Optipro* de Nestlé Nutrition sont proches des valeurs de référence pour le lait maternel.



La marque *illumina* de Wyeth Nutrition favorise l'absorption des nutriments essentiels chez les nourrissons et soutient leur fonction immunitaire.

Produits pour animaux de compagnie

Afin d'encourager une bonne alimentation au cours des 1000 premiers jours, nous soutenons les mères par le biais de notre vaste éventail de supports éducatifs et d'informations. Notre programme interactif de formation scientifique *Start Healthy Stay Healthy*, qui aide les parents et les soignants à donner une alimentation adéquate sur le plan de la nutrition et du développement pendant la phase cruciale des 1000 premiers jours de la vie, est maintenant déployé dans 25 pays.

Nous commercialisons nos substituts du lait maternel conformément aux objectifs du Code International de l'OMS pour la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel mis en œuvre par les gouvernements. Les normes que nous appliquons en matière de marketing sont les plus strictes du secteur. Nous sommes le seul fabricant de substituts du lait maternel à faire partie de l'indice d'investissement responsable FTSE4Good. Nous appliquons la nouvelle *Politique mondiale de protection de la maternité de Nestlé*, l'un des programmes les plus novateurs de ce type dans notre secteur. Elle accorde aux employées un congé maternité rémunéré de 14 semaines au minimum et le droit de prolonger ce congé jusqu'à six mois, prévoit des aménagements de travail flexibles et garantit l'accès à des salles d'allaitement pendant les heures de travail sur tous les sites de plus de 50 employés. Nestlé possède actuellement plus de 190 salles d'allaitement sur ses sites dans le monde.

De plus amples informations sur notre engagement à commercialiser de façon responsable les substituts du lait maternel sont disponibles à la page 21 du rapport *Nestlé et la société*.

Chiffre d'affaires	CHF 11,5 milliards
Croissance organique	+5,9%
Croissance interne réelle	+3,5%
Marge opérationnelle courante	20,8%
Marge opérationnelle courante	+100 points de base

Les aliments pour animaux de compagnie sont un solide moteur de croissance pour Nestlé dans le monde. Grâce à un portefeuille de marques mondiales d'aliments pour chiens et chats très appréciées, Nestlé Purina s'efforce d'enrichir la vie des animaux de compagnie et de leurs maîtres.



Plus de 500

nutritionnistes, scientifiques, vétérinaires et comportementalistes animaliers ont participé à l'innovation et à la rénovation du portefeuille Nestlé Purina

En 2015, Nestlé Purina a réalisé des avancées nutritionnelles inédites et lancé des produits novateurs. Aux Etats-Unis, le lancement réussi de *Purina Pro Plan Bright Mind* pour chiens de 7 ans et plus s'est appuyé sur la recherche de pointe de la société: une alimentation contenant des triglycérides à chaîne moyenne d'huiles végétales peut favoriser un vieillissement sain et préserver les facultés cognitives des chiens âgés. En Europe, la marque *Purina Pro Plan* a renouvelé ses produits ciblant les besoins nutritionnels des chiens – de la constitution des défenses immunitaires du chiot jusqu'au maintien d'un poids sain chez le chien adulte.

L'accent sur l'innovation peut aussi renforcer les liens entre maîtres et animaux. *Friskies*, marque mondiale d'aliments et de friandises pour chats, a lancé aux Etats-Unis *Friskies Pull 'n Play*, les premières ficelles tendres et comestibles pour chats. Cette friandise ludique peut être donnée seule ou avec Wobbert, un jouet en forme de chat bondissant qui propose deux friandises à la fois.

A l'échelle mondiale, Nestlé Purina emploie plus de 500 nutritionnistes, comportementalistes, vétérinaires, immunologistes et autres experts de renom qui s'efforcent d'améliorer la vie des animaux. Les usines de Nestlé Purina satisfont ou dépassent toutes les exigences

réglementaires et utilisent des programmes de sécurité alimentaire complets pour que chaque produit Purina réponde à nos normes élevées de sécurité et de qualité.

Nestlé Purina encourage des soins et une éducation responsables, ainsi que le renforcement des liens entre maîtres et animaux. En Italie, un programme proposé dans les écoles dispense aux enfants des notions élémentaires en matière de soins et d'alimentation pour les animaux grâce à un kit distribué aux enseignants, élaboré avec l'aide de vétérinaires et d'autres experts. Petfinder, la base de données en ligne d'animaux à adopter de Nestlé Purina, a permis à plus de 24 millions d'animaux de trouver un foyer. Nous mettons notre envergure et notre passion au service des refuges pour animaux en créant des outils et ressources pour les aider à trouver un foyer. En 2015, dans la région Amériques, Nestlé Purina a fait don de plus d'USD 8 millions à des associations communautaires et civiques œuvrant en faveur des animaux de compagnie.

Nestlé Purina travaille en permanence sur les possibilités d'améliorer sa performance environnementale en concevant des systèmes plus efficaces. Nous veillons, tout au long de notre chaîne d'approvisionnement, à ce que nos ingrédients de haute qualité proviennent de sources responsables. En tant que fabricant, nous nous efforçons de réduire les déchets solides et les émissions de gaz à effet de serre, ainsi que d'améliorer l'efficacité de l'eau et de l'énergie sur nos sites.



La nourriture pour chiens *Purina Beyond* est le gage d'une nourriture saine, exclusivement à base d'ingrédients naturels de grande qualité, de sorte que les propriétaires sont sûrs de faire le bon choix pour leurs animaux de compagnie.



Le savoir scientifique et l'expertise de Nestlé Purina est à la base de *Purina Pro Plan*, une gamme d'aliments pour animaux très haut de gamme qui fournit une alimentation optimale pour les chiens et les chats.

Confiserie

Chiffre d'affaires	CHF 8,9 milliards
Croissance organique	+6,2%
Croissance interne réelle	+1,8%
Marge opérationnelle courante	14,0%
Marge opérationnelle courante	+20 points de base

L'activité chocolat de Nestlé remonte à François-Louis Cailler, qui a commencé à fabriquer du chocolat en Suisse en 1819. Aujourd'hui, *Cailler* est la plus ancienne marque de chocolat en Suisse. Après plusieurs acquisitions, dont Cailler en 1929 et, plus récemment, la société britannique Rowntree en 1988, Nestlé est devenue l'un des plus grands producteurs de chocolat et de confiseries. Le chocolat est une catégorie très attrayante pour Nestlé, sa croissance étant de plus en plus alimentée par le haut de gamme. Friandise préférée partout dans le monde, le chocolat a un potentiel de croissance élevé dans les marchés émergents où sa consommation commence à augmenter.



KitKat est pour Nestlé un produit mondial solide qui stimule la performance dans les marchés émergents et développés. Début 2016, *KitKat* deviendra la première marque mondiale de confiserie qui achètera 100 pourcent de cacao certifié durable par des organismes indépendants. C'était déjà le cas dans certains marchés, mais cette pratique est désormais étendue au monde entier, y compris aux Etats-Unis.

Notre engagement à proposer des options plus saines, qui aident à mieux apprécier une friandise, par exemple en utilisant des ingrédients naturels, en supprimant les colorants et arômes artificiels et en indiquant plus clairement sur l'emballage le nombre de portions dans un produit, est au cœur de la volonté de Nestlé d'améliorer la qualité de vie des consommateurs. Il y a un an, nous nous sommes engagés à cesser la communication marketing



Nestlé a annoncé son entrée dans la catégorie mondiale dynamique du chocolat très haut de gamme avec *Cailler*, une marque suisse vieille de près de 200 ans.



KitKat est la troisième marque mondiale de chocolat. Plus de 20 milliards de barres *KitKat* sont consommées chaque année dans le monde.

Eaux

sur la confiserie adressée aux enfants de moins de 12 ans. Cette volonté est affirmée dans notre *Politique Nestlé de communication marketing adressée aux enfants*, actualisée et renforcée fin 2015.

Nos marques de confiserie utilisent des partenariats avec de grandes sociétés technologiques comme Google et Amazon afin d'établir de nouveaux liens avec les consommateurs. *KitKat* a travaillé en étroite collaboration avec Google en vue de lancer une nouvelle campagne numérique mondiale pour aider les consommateurs à trouver les meilleures vidéos tendance de YouTube sur leurs téléphones mobiles, tout en prenant une pause *KitKat*. Quand elle a débuté la transformation de la marque suisse de chocolat *Cailler* en une nouvelle marque mondiale de chocolat très haut de gamme, Nestlé a choisi Amazon comme distributeur principal. Le chocolat *Cailler* est toujours produit dans la «Maison Cailler», la fabrique originale située dans la commune suisse de Broc, utilisant le lait des fermes locales et du cacao de haute qualité issu du *Nestlé Cocoa Plan*. Les nouveaux produits peuvent être achetés via Amazon aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Chine et en Allemagne. Ils sont aussi vendus dans les points de vente des principaux aéroports, à Genève, Zurich, Dubaï et Singapour.

Chiffre d'affaires	CHF 7,1 milliards
Croissance organique	+7,0%
Croissance interne réelle	+7,0%
Marge opérationnelle courante	11,2%
Marge opérationnelle courante	+90 points de base

L'eau embouteillée est un moyen sain et pratique pour rester hydraté. Avec sa marque mondiale *Nestlé Pure Life*, des marques locales dans différents pays et des eaux minérales internationales *S.Pellegrino* et *Perrier*, Nestlé Waters aide les consommateurs à bien s'hydrater. Composante clé de la stratégie Nutrition, Santé et Bien-être de Nestlé, l'eau est aussi une catégorie en croissance, surtout dans les marchés développés où de nombreux consommateurs renoncent aux boissons gazeuses sucrées au profit de l'eau. Plus de la moitié des ventes de Nestlé Waters a lieu en Amérique du Nord, où l'eau embouteillée devrait devenir la boisson la plus vendue d'ici la fin de la décennie. Dans les marchés émergents, la croissance est également satisfaisante, portée par l'urbanisation croissante et l'essor de la classe moyenne.



Les 52 marques de Nestlé Waters permettent une innovation constante pour répondre aux différentes attentes des consommateurs partout dans le monde. La société est le numéro un mondial de l'eau embouteillée en chiffre d'affaires et *Nestlé Pure Life* est la plus grande marque mondiale d'eau embouteillée. Nous mettons tout en œuvre pour proposer une eau embouteillée saine et au goût agréable. La qualité étant à la base de toutes nos activités, les consommateurs peuvent s'hydrater chaque jour en toute confiance avec notre eau embouteillée.

L'eau est une ressource précieuse. En matière de gestion responsable de l'eau, Nestlé Waters ne se borne pas à être la meilleure dans ses fabriques, mais participe aussi à des actions collectives avec d'autres parties prenantes,

Vous trouverez de plus amples informations sur notre engagement relatif à la communication marketing responsable adressée aux enfants à la page 21 du rapport *Nestlé et la société*.

afin de garantir la stabilité à long terme des bassins versants partagés. Depuis sa création, la société s'efforce d'être la meilleure en termes de protection des sources d'eau et de réduction de l'impact environnemental de ses activités. Aux Etats-Unis, les investissements consacrés en cours d'année aux mesures de préservation dans l'Etat de Californie devraient permettre d'économiser 208 000 m³ d'eau par an, soit une réduction de près de 8%. En Suisse, Nestlé Waters a construit une usine de biométhanisation agricole afin de fournir de l'énergie renouvelable à l'usine qui embouteille sa marque locale *Henniez*. La société continue parallèlement d'optimiser ses efforts concernant ses emballages et le recyclage, afin de réduire l'impact de ses activités sur l'environnement. Nestlé Waters a réduit de 14% le poids de l'emballage par litre produit entre 2009 et 2014.

Nestlé s'est engagée à adopter des pratiques durables de gestion de l'eau dans les régions où nous opérons, où nous achetons nos produits et où vivent nos fournisseurs, employés et consommateurs. Par exemple, au Pakistan, Nestlé a établi sept infrastructures d'eau potable près de ses sites: la dernière a été inaugurée à côté de la fabrique Nestlé Waters de Sheikhpura. On estime qu'au moins 5000 personnes de la région auront accès quotidiennement à l'eau potable grâce à ces infrastructures.



La nouvelle *S. Pellegrino Magnum*, bouteille de style champagne, a été lancée avec succès dans plusieurs marchés du monde.



Vendue dans plus de 40 pays, *Nestlé Pure Life* est une eau délicieuse filtrée et enrichie en minéraux, qui assure une hydratation saine à toute la famille.

Vous trouverez de plus amples informations sur nos engagements relatifs à la gestion de l'eau à la page 28 du rapport *Nestlé et la société*.

L'avenir

L'évolution de notre environnement est source de nouveaux défis pour Nestlé et pour la société. Selon les Nations Unies, la population mondiale atteindra, d'ici 2050, 9,6 milliards d'habitants dont 70% vivront dans des zones urbaines. Nous estimons qu'il est de notre devoir de participer à la recherche de solutions pour nourrir cette population en augmentation.

Alors que la concurrence pour la terre, l'eau et l'énergie s'intensifie, l'ampleur de l'augmentation de la population prévue signifie que nous allons devoir trouver suffisamment d'aliments nutritifs pour nourrir 2,3 milliards de bouches supplémentaires au cours des 35 prochaines années. De plus, il faut tenir compte des 800 millions de personnes qui n'ont pas actuellement accès à une alimentation adéquate, soit environ un individu sur neuf.

Les entreprises doivent intervenir pour atténuer ces problèmes et adapter notre système alimentaire mondial. Les entreprises telles que la nôtre créent de la valeur pour les consommateurs et pour les sociétés dans lesquelles elles opèrent. La transformation des aliments nous permet de fournir de la nourriture aux consommateurs partout dans le monde. Ce sont des produits fiables et totalement sûrs, fabriqués selon les normes les plus élevées. Les innovations de nos chercheurs s'appliquent, tout au long de la chaîne de valeur, à l'achat des ingrédients, à la fabrication, à l'emballage et à la distribution tout en permettant de proposer de nouveaux types de produits, services ou bienfaits à travers nos marques.

Nous favorisons les progrès dans les pratiques agricoles et la biotechnologie pour assurer l'approvisionnement alimentaire, du développement d'une nouvelle technologie de conservation à la contribution à une meilleure sécurité alimentaire. Nous améliorons notre capacité à produire plus avec un impact moindre sur l'environnement, en réduisant nos émissions de carbone, notre consommation d'eau et nos déchets. Nous aidons les petits exploitants à développer des pratiques agricoles durables. Parallèlement, nous relevons des défis de taille. Quels ingrédients pouvons-nous utiliser avec un impact environnemental moindre? Comment





accélérer l'utilisation des protéines végétales et réduire notre dépendance à l'égard des protéines animales dont la production exige davantage de ressources? Comment élargir encore notre utilisation de l'enrichissement en micronutriments? Comment contribuer à la lutte contre les maladies non transmissibles?

Par exemple, l'obésité devient un problème mondial. Les personnes obèses sont deux fois plus nombreuses dans les pays en développement que dans les pays développés. Nous avons un rôle à jouer pour résoudre ce problème. Nous renouvelons notre portefeuille afin de réduire la teneur en sucre, sel et graisses saturées dans nos produits et d'en supprimer les graisses trans, et nous nous sommes engagés publiquement à permettre aux consommateurs de suivre nos progrès. La science des matériaux pourrait contribuer davantage à cet effort dans les années à venir. Ainsi, une grande partie de la réduction a lieu aujourd'hui à travers le renouvellement de la formulation d'un produit, en remplaçant le sucre par des ingrédients plus sains. Nos chercheurs travaillent sur de nouvelles méthodes pour accentuer encore ces réductions.



Nous possédons le meilleur réseau de Recherche et de Développement du secteur alimentaire, comptant plus de 5000 scientifiques et chercheurs dans le monde. Nous savons qu'il est possible de décupler ces efforts en collaborant avec les meilleurs scientifiques de chaque discipline, issus des universités, des sociétés de biotechnologie et des start-up. Nous travaillons avec des partenaires dans de nouvelles disciplines scientifiques, telles que l'épigénétique, qui étudie la manière dont les comportements et d'autres facteurs environnementaux peuvent affecter nos gènes et notre santé, ainsi que ceux de nos enfants et des générations futures. Le partenariat public-privé co-financé que nous avons établi avec une association internationale de chercheurs appelée EpiGen Consortium est le plus vaste de ce type. Cette collaboration nous aide à approfondir notre compréhension de l'influence de la nutrition et de la génétique au commencement de la vie. Elle nous permettra de créer des produits ayant un impact positif démontré sur la

santé des mères et de leurs enfants. Nous brevetons déjà des découvertes révolutionnaires afin de pouvoir développer des produits et des portefeuilles sur des bases solides. Nous publions davantage d'articles scientifiques et ceux-ci sont cités plus souvent que ceux de toute autre société du secteur des aliments et des boissons.

Nous utilisons nos connaissances sur la nutrition et les consommateurs dans l'ensemble de nos activités pour identifier les innovations Nutrition, Santé et Bien-être susceptibles de devenir des plateformes de croissance. Ceux que l'on appelle les consommateurs «du millénaire» sont plus intéressés par les options artisanales et naturelles axées sur les nouvelles tendances, telles que les produits sans OGM, biologiques ou sans gluten. Ils veulent des solutions rapides, prêtes à consommer et des conseils sur les portions adaptées à des modes de vie actifs. Les repas sont fractionnés et les encas ont de plus en plus de succès. Les structures familiales évoluent, la proportion de familles monoparentales et de personnes seules augmentant dans de nombreuses sociétés. Il existe en outre un fossé croissant entre la qualité de vie que souhaitent les consommateurs et ce à quoi ils parviennent réellement dans leur activité quotidienne. Ils recherchent des repas équilibrés offrant des bienfaits pour la santé. Notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être nous permet d'être bien positionnés pour répondre à ces besoins. Les consommateurs vivant plus longtemps, menant une vie plus active et plus saine devraient générer de nouvelles opportunités pour nos activités et nos marques.

Un autre domaine clé est «l'Internet des objets», la capacité croissante des appareils de notre quotidien à partager des données. Il offre à une société telle que la nôtre des opportunités de développer de nouveaux produits ou systèmes qui permettront aux consommateurs de personnaliser leur alimentation plus précisément que jamais. La difficulté consiste à trouver des moyens pour tirer parti de toutes les données produites, par exemple, par un capteur que l'on porte pour calculer le nombre de calories brûlées en une journée, pour nous aider à prévoir notre prochain repas de manière à remplacer ces calories et à ingérer les nutriments dont nous avons besoin sans trop manger. Les opportunités du numérique sont immenses et vont se multiplier dans les années à venir. Il est donc plus important que jamais d'avoir parmi nous des collaborateurs aux compétences adéquates afin de permettre à Nestlé d'en tirer parti.

Nos collaborateurs et la façon dont nous travaillons en équipe sont primordiaux si nous voulons atteindre nos objectifs. Nous savons qu'il est important de renforcer notre réservoir de talents mondial, tout en veillant à ce que les jeunes des sociétés où nous opérons possèdent des



BabyNes est un système de nutrition intelligent que les personnes en charge de bébés peuvent utiliser pour préparer le lait infantile grâce à des capsules conçues sur mesure pour répondre aux besoins de développement spécifiques des bébés.



Avec la hausse de l'espérance de vie, Nestlé Health Science investit dans la recherche pour développer des solutions nutritionnelles qui aident à vieillir en restant actif et en bonne santé.



L'initiative «United for Healthier Kids» de Nestlé réunit des écoles, des entreprises, des gouvernements et la société civile pour aider les personnes en charge à élever des enfants en bonne santé.



Le centre R&D de Nestlé à Abidjan développe des méthodes de multiplication des plants de cacao en partenariat avec la Fondation Mondiale du Cacao et le gouvernement ivoirien.

compétences adéquates pour trouver un emploi chez nous, chez nos fournisseurs et dans l'ensemble du secteur. Notre initiative mondiale pour les jeunes nous aide à former la prochaine génération des dirigeants de Nestlé, en comblant le déficit de compétences lié au départ à la retraite de la génération du baby-boom. Près d'un cinquième de nos effectifs a plus de 50 ans.



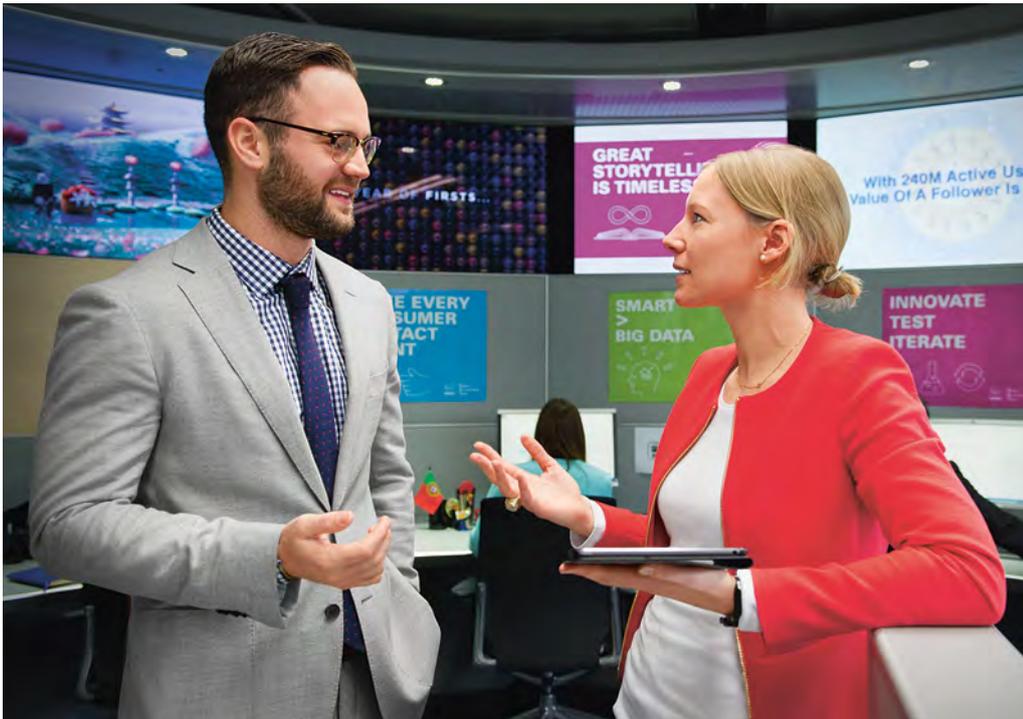
200

partenaires commerciaux
ont été mobilisés
par Nestlé pour créer une
«Alliance for YOUth»

En Europe, nous avons recruté à ce jour plus de 11 000 collaborateurs dans le cadre de l'initiative européenne pour l'emploi des jeunes de Nestlé et créé plus de 6000 places de stage et d'apprentissage. Nous avons mobilisé près de 200 partenaires commerciaux pour créer une «Alliance for YOUth». Dans la région Amériques, l'initiative mondiale pour les jeunes est maintenant lancée dans tous les marchés dans le but de proposer 24000 opportunités d'emploi et 7000 places d'apprentissage ou de stage d'ici 2018. En Asie, Océanie et Afrique subsaharienne, nos marchés créent des partenariats avec les gouvernements et d'autres entités pour renforcer les capacités et générer des opportunités pour les jeunes. Nous continuons de mettre l'accent sur le développement d'un leadership solide dans l'ensemble de notre société et d'améliorer la diversité et la parité au sein de notre vivier de talents et de nos équipes. Dans ce domaine aussi, nous avons pris des engagements publics et publions des données afin que chacun puisse constater les progrès accomplis pour atteindre nos objectifs.

Nous avons confiance en l'avenir. A travers nos 150 ans d'existence, nous avons démontré notre capacité à anticiper les besoins des consommateurs, l'un des moteurs de notre réussite. Bien que les défis rencontrés par la société ne doivent pas être sous-estimés, nous pensons être en mesure d'apporter une solide contribution, en créant de la valeur pour nos actionnaires et pour les sociétés où nous opérons. Sur les 17 nouveaux Objectifs de Développement Durable annoncés par les Nations Unies au cours de l'année, beaucoup se recoupent exactement avec notre Création de valeur partagée centrée sur la nutrition, l'eau et le développement rural. Nous faisons partie de la solution à ces défis sociétaux et sommes prêts à jouer notre rôle.

De plus amples informations sur nos engagements à améliorer la diversité et la parité sont disponibles à la page 39 du rapport *Nestlé et la société*.



Le Digital Acceleration Team (DAT) réunit de futurs leaders au sein de Nestlé pour concevoir des marques, innover et dialoguer avec les consommateurs dans un monde de plus en plus connecté.



Le Nestlé Milo Champions Band et l'application correspondante donnent aux parents des informations personnalisées sur les apports nutritionnels et l'activité physique de leurs enfants afin de les aider à adopter des habitudes de vie plus saines.



Un partenariat mondial avec Amazon encourageant l'e-commerce a été inauguré avec le lancement de la prestigieuse marque de chocolat suisse haut de gamme *Cailler* aux Etats-Unis, en Chine, au Royaume-Uni et en Allemagne.



Nestlé Japon teste un nouveau modèle de dialogue avec les consommateurs utilisant le robot «Pepper» – lequel réagit aux émotions humaines – pour vendre les produits *Nescafé*.

Rétrospective financière

Chiffres clés (consolidés)

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

	2015	2014
Résultats		
Chiffre d'affaires	88 785	91 612
Résultat opérationnel courant	13 382	14 019
en % du chiffre d'affaires	15,1%	15,3%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	9 066	14 456
en % du chiffre d'affaires	10,2%	15,8%
Bilan et tableau de financement		
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	62 338	70 130
Dette financière nette	15 425	12 325
Ratio dette financière nette/fonds propres	24,7%	17,6%
Cash flow d'exploitation	14 302	14 700
en % de la dette financière nette	92,7%	119,3%
Cash flow libre ^(a)	9 945	14 137
Investissements en immobilisations corporelles	3 872	3 914
en % du chiffre d'affaires	4,4%	4,3%
Données par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	3 129	3 188
Bénéfice de base par action	CHF 2.90	4.54
Bénéfice récurrent par action ^(b)	CHF 3.31	3.44
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 2.25	2.20
Capitalisation boursière, fin décembre	229 947	231 136
Nombre d'employés (en milliers)	335	339

- (a) Cash flow d'exploitation après investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, investissements (nets des désinvestissements) dans les sociétés associées et coentreprises, et autres cash flow des activités d'investissement.
(b) Bénéfice par action de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère avant perte de valeur d'actifs, frais de restructuration, profits sur cessions et autres éléments significatifs non récurrents. Les éléments ajustés ci-dessus sont présentés net d'impôts.

Principaux chiffres clés ^(c) (données illustratives) en CHF, USD, EUR

En millions (sauf pour les données par action)	Total CHF		Total USD		Total EUR	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Chiffre d'affaires	88 785	91 612	92 143	99 961	83 153	75 431
Résultat opérationnel courant	13 382	14 019	13 889	15 296	12 533	11 543
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	9 066	14 456	9 409	15 774	8 491	11 903
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	62 338	70 130	63 012	70 863	57 651	58 307
Capitalisation boursière, fin décembre	229 947	231 136	232 434	233 553	212 658	192 170
Par action						
Bénéfice de base par action	2.90	4.54	3.01	4.95	2.72	3.74

(c) Compte de résultat converti au cours de change annuel moyen pondéré; bilan converti au cours de change de fin d'année.

Vue d'ensemble

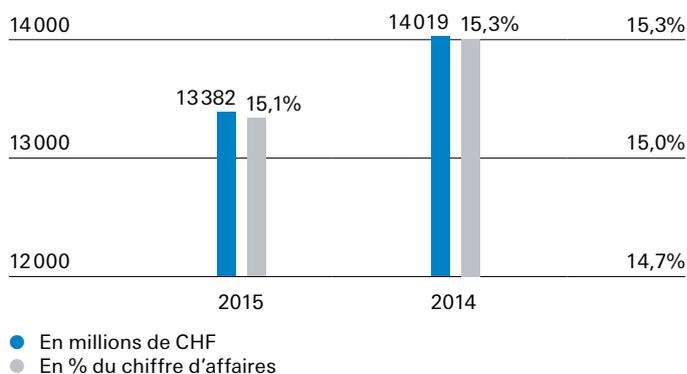
Introduction

En 2015, nous avons réalisé une croissance profitable dans la fourchette supérieure de l'industrie dans ce qui demeure un environnement difficile. Cette croissance profitable s'est appuyée sur les performances régulières des années précédentes. Notre croissance organique de 4,2% a été soutenue par une croissance interne réelle qui a gagné en dynamique, combinée à une amélioration continue des marges. En outre, nous avons augmenté ou maintenu nos parts de marché dans la majorité de nos catégories et de nos marchés.

Simultanément, nous avons continué à investir pour l'avenir en augmentant le soutien à nos marques et en développant nos nouvelles plateformes dans la nutrition et la santé ainsi que le e-commerce. Nous avons maintenu l'accent sur la gestion de notre portefeuille, redressant nos activités de produits surgelés aux Etats-Unis, cédant des activités non stratégiques et élaborant un nouveau partenariat visant à créer un acteur de premier plan dans les glaces.

Notre génération de cash flow libre s'est à nouveau située dans la fourchette supérieure de l'industrie alimentaire à 11,2% du chiffre d'affaires, en raison de notre concentration sur les marges avec une discipline dans les dépenses d'investissement et le fonds de roulement.

Résultat opérationnel courant



Secteurs opérationnels: Résultat opérationnel courant

En % du chiffre d'affaires

Zone EMENA		15,7
Zone AMS		19,4
Zone AOA		18,4
Nestlé Waters		10,8
Nestlé Nutrition		22,6
Autres activités ^(a)		15,7

(a) Principalement Nespresso, Nestlé Professional, Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health.

Le périmètre des secteurs opérationnels a été modifié suite aux changements de responsabilités au niveau de la Direction à compter du 1^{er} janvier 2015. La Zone Europe a été renommée Zone Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord (EMENA), et comprend désormais le Maghreb, le Moyen-Orient, la Région Afrique du Nord-Est, la Turquie et Israël, qui faisaient précédemment partie de la Zone Asie, Océanie et Afrique. La Zone Asie, Océanie et Afrique a été renommée Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA). Nestlé Nutrition comprend désormais les activités de laits de croissance, intégrées auparavant dans les Zones géographiques. Enfin, le secteur Autres activités comprend désormais les activités Bübchen, incluses auparavant dans Nestlé Nutrition. Les informations par produits ont été modifiées principalement suite au transfert des activités de laits de croissance du secteur Produits laitiers et Glaces à celui de Nutrition et Health Science. Les comparatifs 2014 ont été ajustés.

Résultats du Groupe

En 2015, la croissance organique de Nestlé a été de 4,2%, composée de 2,2% de croissance interne réelle et de 2,0% d'adaptation des prix. Le chiffre d'affaires total a été de CHF 88,8 milliards, avec un impact des taux de change de -7,4%. Les acquisitions, nettes des cessions, ont ajouté 0,1% au chiffre d'affaires. La croissance organique a été générale dans toutes les régions et catégories: 5,8% aux Amériques (AMS), 3,5% en Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord (EMENA), 1,9% en Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA). La croissance interne réelle a également été générale: 2,4% en AMS, 2,8% en EMENA, 1,2% en AOA.

Les marchés développés et les marchés émergents ont continué de se renforcer avec une croissance organique de respectivement 1,9% et 7,0%. Nous avons augmenté ou maintenu nos parts de marché dans la majorité de nos catégories et marchés.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'est élevé à CHF 13,4 milliards, soit une marge de 15,1%, en baisse de 20 points de base sur base publiée, affecté par un franc suisse fort, en hausse de 10 points de base à taux de change constants. Nous avons réalisé cette amélioration des marges tout en augmentant de manière conséquente nos investissements dans le soutien aux marques, le digital, la recherche et le développement et dans nos nouvelles plateformes de nutrition et de santé, ainsi qu'en absorbant le coût d'événements exceptionnels tels que les nouilles *Maggi* en Inde.

Bénéfice net

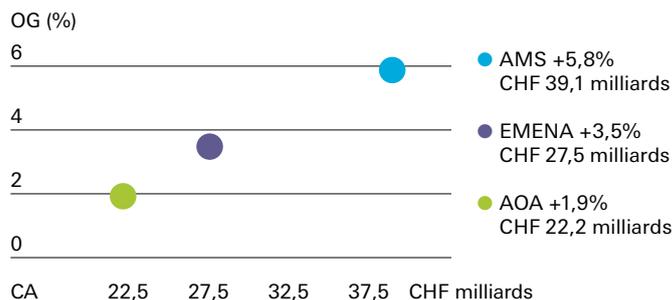
Le bénéfice net a été de CHF 9,1 milliards. La différence de CHF 5,4 milliards par rapport à l'an dernier a été principalement le fait de l'impact ponctuel de la cession en 2014 d'une partie de notre participation dans L'Oréal, combinée à la réévaluation de la participation de Galderma. A cela s'ajoutent des effets de taux de change. Le bénéfice par action publié de CHF 2.90 a diminué de 36,1%, pour les mêmes raisons. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants a augmenté de 6,5%.

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2015/2014 (en %)		
	en CHF	en monnaie locale	en millions de CHF
Par marchés principaux			2015
Etats-Unis	+7,7%	+2,4%	25 293
Région Chine	+6,4%	+3,2%	7 060
France	-12,0%	+0,1%	4 848
Bésil	-23,3%	+2,9%	3 925
Royaume-Uni	+0,6%	+3,0%	3 006
Allemagne	-12,3%	-0,2%	2 929
Mexique	-7,1%	+5,3%	2 749
Philippines	+6,2%	+3,6%	2 645
Italie	-11,4%	+0,8%	1 867
Canada	-5,9%	+3,8%	1 847
Espagne	-10,1%	+2,2%	1 668
Suisse	-1,0%	-1,0%	1 549
Australie	-7,6%	+5,5%	1 498
Japon	-3,5%	+4,3%	1 440
Russie	-23,1%	+16,3%	1 330
Autres marchés	-6,1%	(a)	25 131
Total	-3,1%	(a)	88 785

(a) Non applicable.

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

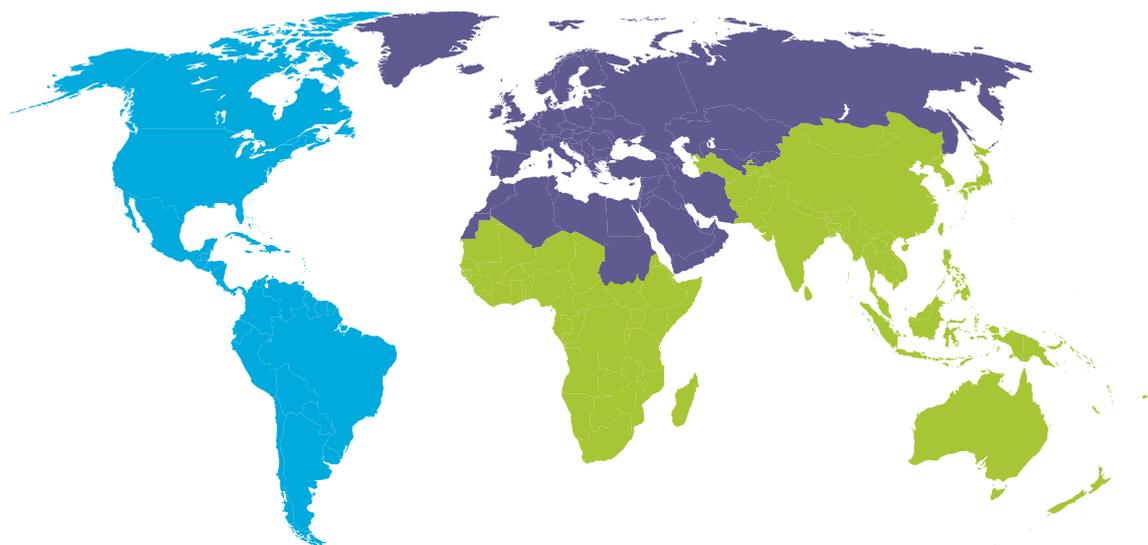


Chaque région inclut le chiffre d'affaires de la Zone correspondante ainsi que celui de Nestlé Waters, Nestlé Nutrition, Nespresso, Nestlé Professional, Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health.

	Répartition géographique du chiffre d'affaires	Répartition géographique des collaborateurs	Répartition géographique des fabriques
AMS	44,1% (2014: 43,0%)	32,5% (2014: 32,7%)	161 (2014: 163)
EMENA (a)	30,9% (2014*: 32,5%)	34,7% (2014*: 34,6%)	166 (2014*: 170)
AOA	25,0% (2014*: 24,5%)	32,8% (2014*: 32,7%)	109 (2014*: 109)

* Les chiffres 2014 ont été ajustés – voir la note en page 40.

(a) 10885 collaborateurs en Suisse en 2015.



Collaborateurs par activité

En milliers

	2015	2014
Fabriques	170	175
Administration et ventes	165	164
Total	335	339

Cash flow / Fonds de roulement

Le cash flow d'exploitation du Groupe est resté fort à CHF 14,3 milliards et le cash flow libre s'est monté à CHF 9,9 milliards ou 11,2% du chiffre d'affaires. Ceci est le résultat de notre attention portée sur les marges et notre discipline dans les dépenses d'investissement et le fonds de roulement, et montre par ailleurs la capacité de Nestlé à dégager un cash flow très solide en dépit de l'environnement des taux de change difficile. La moyenne du fonds de roulement total a été améliorée de 60 points de base, de 5,3% du chiffre d'affaires à 4,7%.

Position financière

La dette financière nette du Groupe a été en ligne avec les niveaux historiques, passant de CHF 12,3 milliards à CHF 15,4 milliards, suite à la finalisation du rachat d'actions, un investissement de CHF 6,5 milliards en 2015. Notre solide cash flow libre de CHF 9,9 milliards au cours de l'année a plus que compensé le paiement du dividende de CHF 6,9 milliards.

Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi du Groupe a été de 10,9%, goodwill et immobilisations incorporelles inclus, en hausse de 10 points de base. Il a été de 29,9% hors goodwill et immobilisations incorporelles, en baisse de 50 points de base, impacté négativement par des taux de change défavorables.

Dividende

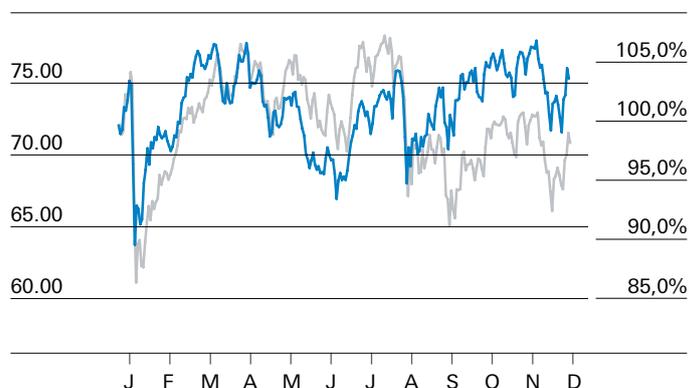
Le Conseil d'administration propose aux actionnaires une augmentation du dividende à CHF 2.25 par action, en augmentation comparé à CHF 2.20 en 2014.

Perspectives

Nous prévoyons que notre environnement commercial en 2016 sera similaire aux années précédentes, avec une adaptation des prix encore plus légère. De ce fait, nous envisageons de réaliser une croissance organique en ligne avec 2015, avec une amélioration des marges et du bénéfice récurrent par action à taux de change constants, ainsi que de la rentabilité du capital.

Evolution du cours de l'action nominative Nestlé S.A. en 2015

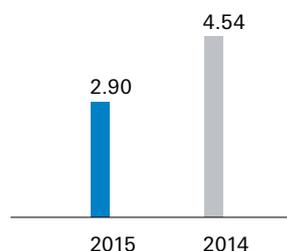
En CHF



● Action nominative Nestlé S.A.
● Nestlé par rapport au Swiss Market Index

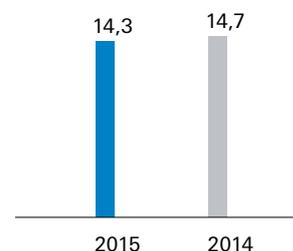
Bénéfice par action

En CHF



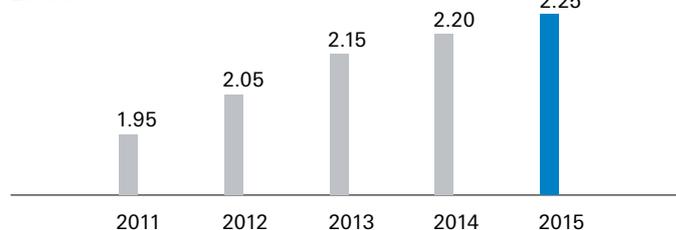
Cash flow d'exploitation

En milliards de CHF



Dividende par action

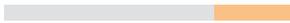
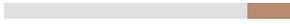
En CHF



Informations par groupe de produit et secteur opérationnel

Des positions de leader dans des catégories dynamiques

En millions de CHF

	2014*	2015	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Boissons liquides et en poudre					
Café soluble / systèmes à café	9 328	8 880	 46,1%		
Autres	10 974	10 365	 53,9%		
Total chiffre d'affaires	20 302	19 245	100,0%	+3,1%	+5,4%
Résultat opérationnel courant	4 685	4 100	21,3%		
Eaux					
Total chiffre d'affaires	6 875	7 112	 100,0%	+7,0%	+7,0%
Résultat opérationnel courant	710	796	11,2%		
Produits laitiers et Glaces					
Produits laitiers	11 073	10 686	 73,0%		
Glaces	4 117	3 951	 27,0%		
Total chiffre d'affaires	15 190	14 637	100,0%	+1,3%	+1,7%
Résultat opérationnel courant	2 295	2 471	16,9%		
Nutrition et Health Science					
Total chiffre d'affaires	14 605	14 854	 100,0%	+2,3%	+4,4%
Résultat opérationnel courant	3 136	2 909	19,6%		
Plats préparés et produits pour cuisiner					
Surgelés et réfrigérés	7 302	6 984	 55,5%		
Culinaires et autres	6 230	5 595	 44,5%		
Total chiffre d'affaires	13 532	12 579	100,0%	-1,3%	+0,1%
Résultat opérationnel courant	1 801	1 724	13,7%		
Confiserie					
Chocolat	7 053	6 365	 71,8%		
Sucreries	1 148	1 130	 12,7%		
Biscuits	1 568	1 375	 15,5%		
Total chiffre d'affaires	9 769	8 870	100,0%	+1,8%	+6,2%
Résultat opérationnel courant	1 344	1 246	14,0%		
Produits pour animaux de compagnie					
Total chiffre d'affaires	11 339	11 488	 100,0%	+3,5%	+5,9%
Résultat opérationnel courant	2 246	2 386	20,8%		

* Les chiffres 2014 ont été ajustés – voir la note en page 40.

Zone Amériques (AMS)

Chiffre d'affaires	CHF 25,8 milliards
Croissance organique	+5,5%
Croissance interne réelle	+1,6%
Marge opérationnelle courante	19,4%
Marge opérationnelle courante	+80 points de base

La croissance dans la Zone a retrouvé du dynamisme tout au long de l'année et les parts de marché ont augmenté de manière générale, aussi bien en Amérique du Nord qu'en Amérique Latine.

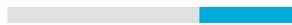
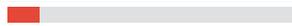
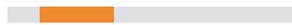
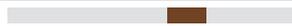
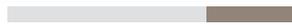
En Amérique du Nord, la croissance s'est accélérée, conduite par le redressement de l'activité de plats surgelés. Les ventes des nouvelles gammes *Lean Cuisine* et *Stouffer's* ont été fortes, soutenues par des tendances de consommation positives. La dynamique positive des pizzas s'est également accélérée, induite par l'innovation. Dans les glaces, *Häagen-Dazs* et les snacks ont continué à stimuler la croissance avec de nouveaux lancements de produits. *Coffee-mate* a maintenu sa bonne dynamique, grâce à une politique constante d'innovation et rénovation dans les arômes et les emballages, ainsi qu'à sa nouvelle distribution. Les produits pour animaux de compagnie en Amérique du Nord ont continué à croître avec de fortes performances de *Fancy Feast*, *Purina One* et des litières pour chats. Le soutien accru à la marque contribue à la remise sur pied de *Beneful*.

En Amérique Latine nous avons réalisé de bonnes performances dans de nombreux pays en dépit d'un environnement volatil. Au Brésil, nos activités ont réalisé une croissance organique et interne réelle positive en dépit d'un environnement de récession difficile. Le café soluble *Nescafé*, ainsi que *Nescafé Dolce Gusto*, *KitKat* et *Nesfit* ont été les moteurs de croissance. Le Mexique a enregistré une bonne croissance dans tout son portefeuille de produits, aidée par de fortes performances dans les blanchisseurs de café, *Nescafé Dolce Gusto*, *Nescafé* et les produits culinaires ambiants. Les autres marchés marquants ont été le Chili, entraîné par les glaces et les biscuits, la Colombie avec les produits culinaires ambiants, le Pérou avec *Nescafé*, ainsi que la Région Plata et l'Equateur avec une croissance de l'ensemble de leurs portefeuilles. Les produits pour animaux de compagnie ont poursuivi leur très bonne dynamique de croissance dans toute l'Amérique Latine, bénéficiant de capacités accrues en Argentine et au Mexique.

Nous avons augmenté les investissements dans le soutien au marketing consommateur tout en améliorant la marge opérationnelle courante grâce à un mix produits favorable, des gains en efficacité opérationnelle, une baisse des coûts des matières premières, ainsi que des coûts réduits de restructuration et de litiges.

Zone AMS

En millions de CHF

	2014*	2015	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	16 396	17 187	 66,5%		
Amérique latine et Caraïbes	10 229	8 657	 33,5%		
Boissons liquides et en poudre	3 190	2 860	 11,1%		
Produits laitiers et Glaces	7 025	6 609	 25,6%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	4 744	4 833	 18,7%		
Confiserie	3 972	3 454	 13,3%		
Produits pour animaux de compagnie	7 694	8 088	 31,3%		
Total chiffre d'affaires	26 625	25 844	 100,0%	+1,6%	+5,5%
Résultat opérationnel courant	4 940	5 021	19,4%		
Investissements en immobilisations corporelles	1 027	1 038	4,0%		

* Les chiffres 2014 ont été ajustés – voir la note en page 40.

Zone Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord (EMENA)

Chiffre d'affaires	CHF 16,4 milliards
Croissance organique	+3,7%
Croissance interne réelle	+2,5%
Marge opérationnelle courante	15,7%
Marge opérationnelle courante	+50 points de base

La Zone a continué à surperformer les marchés dans ses principales catégories avec des contributions positives de toutes les zones géographiques et une bonne évolution des parts de marché, malgré l'instabilité économique et politique.

L'exceptionnelle performance eu égard à l'environnement en Europe de l'Ouest a été conduite par une politique d'innovation et de rénovation réussie. Les produits pour animaux de compagnie ont poursuivi leur croissance dans la région avec les aliments secs pour chats *Felix* et *Purina One*. *Nescafé Dolce Gusto* et les pizzas surgelées des marques *Wagner* et *Buitoni* ont aussi fait partie des moteurs de croissance. Les produits culinaires ont été affectés par la concurrence des distributeurs et une certaine morosité dans la catégorie. La France, l'Allemagne et le Benelux se sont démarqués et l'Espagne a accéléré.

La croissance solide en Europe centrale et de l'Est a été entraînée par la Russie, l'Ukraine et la Pologne. Les produits pour animaux de compagnie, *Nescafé Dolce Gusto*, le café

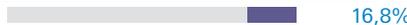
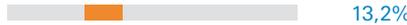
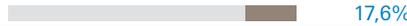
soluble *Nescafé* et la confiserie ont tous réalisé une très bonne croissance dans l'ensemble de la région, tirant parti de positions de marché fortes. Malgré le contexte économique difficile, la Russie a connu une bonne année avec une croissance positive et des gains de parts de marché, en particulier dans le café haut de gamme.

Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, de solides performances ont été enregistrées malgré un environnement instable. Le café soluble *Nescafé*, la confiserie et les produits pour animaux de compagnie ont généré une bonne croissance, partiellement affectée par le recul des produits laitiers ambiants. L'Arabie Saoudite, le Koweït, le Qatar et l'Iran ont contribué à une performance solide en général. Le café soluble *Nescafé* et les chocolats ont stimulé la forte croissance en Turquie. Le Yémen, la Libye et la Syrie ont été impactés par les conditions difficiles.

L'amélioration de la marge opérationnelle courante a été le résultat d'une adaptation des prix prudente et de réductions significatives des coûts qui ont été en partie réinvesties dans des activités de promotion et de marketing afin de générer une croissance future.

Zone EMENA

En millions de CHF

	2014*	2015	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe de l'Ouest	12 087	11 022	 67,2%		
Europe de l'Est et centrale	3 088	2 629	 16,0%		
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 790	2 752	 16,8%		
Boissons liquides et en poudre	4 700	4 366	 26,6%		
Produits laitiers et Glaces	2 356	2 171	 13,2%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	4 382	3 853	 23,6%		
Confiserie	3 446	3 124	 19,0%		
Produits pour animaux de compagnie	3 081	2 889	 17,6%		
Total chiffre d'affaires	17 965	16 403	 100,0%	+2,5%	+3,7%
Résultat opérationnel courant	2 735	2 572	15,7%		
Investissements en immobilisations corporelles	840	710	4,3%		

* Les chiffres 2014 ont été ajustés – voir la note en page 40.

Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)

Chiffre d'affaires	CHF 14,3 milliards
Croissance organique	+0,5%
Croissance interne réelle	-0,1%
Marge opérationnelle courante	18,4%
Marge opérationnelle courante	-80 points de base

La performance de la Zone a été sérieusement impactée par la question des nouilles *Maggi* en Inde.

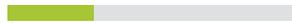
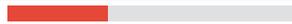
Les marchés émergents se sont améliorés progressivement, la Chine montrant une dynamique en hausse vers la fin de l'année. En Chine, notre réinvestissement dans le café soluble *Nescafé* et les produits prêts-à-boire *Nescafé* a favorisé la croissance, de même que *Totole* dans les produits culinaires et les gaufres *Shark* dans la confiserie. *Hsu Fu Chi* a enregistré une solide performance dans un environnement économique très difficile. *Yinlu* s'est amélioré, mais a besoin de plus de temps. En Inde, nous avons interrompu la production et les ventes des nouilles *Maggi* pendant cinq mois, le temps de traiter les accusations portées à l'encontre de ce produit, qui a fait son retour sur le marché en novembre. Le Vietnam et l'Indonésie se sont démarqués parmi les autres marchés asiatiques. L'Afrique subsaharienne a réalisé une solide croissance malgré la pression due au prix du pétrole plus faible dans plusieurs pays. L'Afrique du Sud a réalisé une bonne performance.

Les marchés développés ont à nouveau connu une bonne année avec une croissance dans la plupart des catégories. Au Japon, les principaux moteurs de croissance dans les boissons ont été *Nescafé Dolce Gusto* et la machine barista pour le café soluble *Nescafé*. *KitKat* est resté le principal contributeur dans la confiserie, entraîné par le lancement de nouvelles saveurs et de nouveaux formats. La croissance en Océanie a été menée par la confiserie, principalement *KitKat*, ainsi que par le café soluble *Nescafé* et *Nescafé Dolce Gusto*. A cela se sont ajoutés des bénéfices issus d'une meilleure gestion des termes commerciaux.

La marge opérationnelle courante de la Zone est restée forte et a contribué à celle du Groupe, en dépit du coût du retrait et de la destruction des nouilles en Inde. L'évolution favorable des coûts des matières premières a permis d'augmenter les investissements dans le soutien au marketing consommateur.

Zone AOA

En millions de CHF

	2014*	2015	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Marchés ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est)	4 239	4 260	 29,7%		
Océanie et Japon	2 713	2 494	 17,4%		
Autres marchés asiatiques	5 761	5 692	 39,7%		
Afrique subsaharienne	2 079	1 892	 13,2%		
Boissons liquides et en poudre	5 059	4 979	 34,7%		
Produits laitiers et Glaces	4 957	4 932	 34,4%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	2 244	1 969	 13,7%		
Confiserie	1 969	1 947	 13,6%		
Produits pour animaux de compagnie	563	511	 3,6%		
Total chiffre d'affaires	14 792	14 338	 100,0%	-0,1%	+0,5%
Résultat opérationnel courant	2 834	2 632	18,4%		
Investissements en immobilisations corporelles	586	482	3,4%		

* Les chiffres 2014 ont été ajustés – voir la note en page 40.

Nestlé Waters

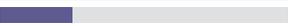
Chiffre d'affaires	CHF 7,6 milliards
Croissance organique	+6,7%
Croissance interne réelle	+6,7%
Marge opérationnelle courante	10,8%
Marge opérationnelle courante	+110 points de base

Nestlé Waters a réalisé une bonne et générale croissance organique et interne réelle dans toutes les régions, entraînée par la dynamique de la catégorie et l'innovation. Notre marque phare pour l'hydratation saine *Nestlé Pure Life* a connu une très bonne performance. Les marques internationales haut de gamme *Perrier* et *S. Pellegrino* ont poursuivi leur bonne dynamique de croissance, créant de la valeur additionnelle dans la catégorie. Complétant ces performances, nos marques locales fortes ont aussi généré une bonne croissance, notamment *Poland Spring* aux Etats-Unis, *Buxton* au Royaume-Uni, *Erikli* en Turquie et *Sta. María* au Mexique.

L'amélioration de la marge opérationnelle courante a été le résultat d'une combinaison entre la croissance des volumes, l'amélioration continue des coûts et la baisse du prix des matières premières, ce qui a permis d'investir davantage dans nos marques.

Nestlé Waters

En millions de CHF

	2014	2015	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe	2 190	1 949	 25,5%		
Etats-Unis et Canada	3 780	4 131	 54,2%		
Autres régions	1 420	1 545	 20,3%		
Total chiffre d'affaires	7 390	7 625	 100,0%	+6,7%	+6,7%
Résultat opérationnel courant	714	825	10,8%		
Investissements en immobilisations corporelles	308	432	5,7%		

Nestlé Nutrition

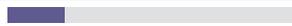
Chiffre d'affaires	CHF 10,5 milliards
Croissance organique	+3,1%
Croissance interne réelle	+1,4%
Marge opérationnelle courante	22,6%
Marge opérationnelle courante	+110 points de base

L'augmentation de la marge opérationnelle courante est le résultat d'un contrôle strict des coûts fixes, de la baisse des coûts de matières premières, d'une gestion du portefeuille efficace et de pertes de valeur réduites. Simultanément, les investissements dans les marques ont augmenté.

La croissance organique solide de Nestlé Nutrition a été soutenue par une augmentation de la dynamique de la croissance interne réelle pendant l'année. Les formules infantiles, dont les laits de croissance, ont enregistré une bonne croissance. Wyeth Infant Nutrition est resté le moteur principal de croissance avec sa marque haut de gamme *illumina*. Les marchés émergents ont contribué positivement, en particulier la Chine et le Mexique. Dans les marchés développés, l'Espagne et l'Allemagne se sont démarqués, aidés par une innovation réussie dans *NAV*. Les aliments pour bébé ont réalisé une croissance générale. Les céréales infantiles ont enregistré de bonnes performances, avec des gains de part de marché, notamment en Amérique Latine et aux États-Unis. Des comparatifs difficiles et une adaptation des prix plus légère en raison de la baisse des coûts des matières premières, ainsi qu'une croissance ralentie de la catégorie en Asie ont eu un impact.

Nestlé Nutrition

En millions de CHF

	2014*	2015	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
EMENA	2 366	2 062	 19,7%		
AMS	3 975	3 688	 35,3%		
AOA	4 574	4 711	 45,0%		
Total chiffre d'affaires	10 915	10 461	 100,0%	+1,4%	+3,1%
Résultat opérationnel courant	2 343	2 361		22,6%	
Investissements en immobilisations corporelles	393	489		4,7%	

* Les chiffres 2014 ont été ajustés – voir la note en page 40.

Autres activités

Chiffre d'affaires	CHF 14,1 milliards
Croissance organique	+5,3%
Croissance interne réelle	+3,7%
Marge opérationnelle courante	15,7%
Marge opérationnelle courante	-330 points de base

La croissance de Nestlé Professional a été réalisée par les marchés émergents, notamment la Turquie, la région du Moyen-Orient, la Russie, le Mexique, la région Asie du Sud et la Chine. L'Europe occidentale a continué à faire face aux défis du secteur hors-foyer. Les moteurs stratégiques de croissance, les solutions de boissons et les condiments ont continué d'enregistrer une bonne performance. Le désinvestissement de *Davigel* a été finalisé en novembre.

Nespresso a enregistré une croissance solide dans toutes les régions en 2015, affirmant sa forte position dans les marchés européens, et a continué à développer sa dynamique en Asie et aux Amériques. Aux Etats-Unis, les ventes du système *VertuoLine*, récemment lancé, ont accéléré, portées par les nouvelles variétés de machines et de Grands Crus ainsi que par la nouvelle campagne de communication. La croissance globale a été portée par les innovations et les investissements significatifs dans le pipeline de développement du café, des machines et des services, ainsi que dans les activités de développement durable, la renommée de la marque et l'expansion géographique dans de nouveaux marchés comme dans ceux déjà existants.

Nestlé Health Science a enregistré une bonne croissance, conduite par de bonnes performances en Europe, en AOA et aux Etats-Unis. Le «Consumer Care» a été le moteur de la croissance, emmenée par *Boost* et *Carnation Breakfast Essentials*, ainsi que le déploiement continu de la gamme *Meritene* en Europe. «Medical Nutrition» a enregistré une bonne croissance, réalisée notamment par le portefeuille de produits de lutte contre les allergies (*Alfaré*, *Althéra*,

Alfamino) dans toutes les zones géographiques et en particulier en Chine. La croissance a également été soutenue par l'expansion géographique de *Vitaflo* et le déploiement continu de sa gamme de produits. «Novel Therapeutic Nutrition» a fait des investissements stratégiques dans *Seres Therapeutics*, une société de premier plan de la thérapeutique de microbiome, tandis que la concurrence des génériques a impacté *Lotronex*.

Nestlé Skin Health a réalisé une bonne croissance. La dermatologie esthétique et correctrice a enregistré de bons résultats, portée par *Restylane* et *Azzalure*, ainsi que les produits d'automédication, soutenus par les nettoyants et hydratants *Cetaphil*, les traitements de l'acné *Benzac* et le déploiement continu d'extensions de gamme. Les activités de produits sur prescription ont lancé avec succès le traitement de la rosacée *Soolantra* et le médicament de plus forte intensité contre l'acné *Epiduo Forte*, mais ont subi la pression de certains génériques aux Etats-Unis et en Europe. La décision de prendre une approche plus traditionnelle de la politique de remise sur les prix des médicaments de prescription aux Etats-Unis a eu un impact, ce qui a entraîné une charge exceptionnelle au troisième trimestre.

La marge opérationnelle courante des Autres activités a été impactée par les ajustements du rabais de Nestlé Skin Health, l'effet du franc suisse fort sur Nespresso et la compétition avec les génériques pour *Lotronex*. Ces impacts éclipsent l'amélioration notable du bénéfice récurrent dans toutes les activités.

Autres activités ^(a)

En millions de CHF

	2014*	2015	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	13 925	14 114	+3,7%	+5,3%
Résultat opérationnel courant	2 651	2 221	15,7%	
Investissements en immobilisations corporelles	573	518	3,7%	

* Les chiffres 2014 ont été ajustés – voir la note en page 40.

(a) Principalement Nespresso, Nestlé Professional, Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health.

Principaux risques et incertitudes

Gestion des risques du Groupe

Le «Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework» (ERM) est destiné à identifier, à communiquer et à atténuer les risques afin d'en minimiser l'impact potentiel sur le Groupe. Nestlé identifie et évalue les risques selon deux approches. Une évaluation descendante est réalisée chaque année à l'échelle du Groupe, afin de bien appréhender les risques majeurs pour notre société, de définir les responsabilités pour favoriser des actions spécifiques dans ce domaine, et de prendre toutes les mesures appropriées pour y répondre. Une évaluation ascendante, axée sur le portefeuille de risque global des activités/fonctions intégrées, a lieu parallèlement chaque année. Elle comprend l'agrégation des évaluations individuelles des Zones, des activités gérées sur un plan mondial et de l'ensemble des marchés. Elle vise à fournir une cartographie précise des risques afin que la Direction du Groupe puisse prendre des décisions judicieuses sur les activités futures de notre société, et à garantir que tout risque prenant une importance accrue au sein de l'organisation soit intégré et géré dans le cadre de l'ERM. Nestlé dialogue avec des parties prenantes externes afin de mieux comprendre leurs préoccupations essentielles. Elle peut ainsi constater d'éventuelles divergences sur l'appréciation des risques, et leur impact sur la réputation de notre société. Les recommandations des parties prenantes figurent dans le rapport *Nestlé et la société* avec les questions que ces dernières considèrent pertinentes pour notre société.

Une évaluation annuelle des risques de conformité est effectuée par le «Compliance Committee» du Groupe. Les évaluations de risque incombent aux directions opérationnelles ou fonctionnelles; cette règle s'applique uniformément à une activité, à un marché ou à une fonction, et toute mesure d'atténuation identifiée lors d'évaluations relève de la responsabilité des directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Si une intervention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des mesures d'atténuation est généralement définie par la Direction du Groupe.

Les résultats de l'ERM du Groupe sont présentés annuellement à la Direction du Groupe et au Comité de contrôle, et les conclusions sont communiquées au Conseil d'administration.

Éléments affectant les résultats

La réputation de Nestlé repose avant tout sur la confiance que lui accordent les consommateurs. Tout événement majeur engendré par un grave problème de conformité aux normes de sécurité, alimentaire ou non, pourrait entacher la réputation et l'image de marque de Nestlé. Le Groupe dispose de politiques, de processus, de contrôles et de suivis

réguliers (tableau de bord spécial affichant les indicateurs de performance clés concernés) pour empêcher la survenue d'un tel événement.

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

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

Nestlé est tributaire de l'approvisionnement durable en un certain nombre de matières premières, de matériaux d'emballage et de services, collectifs ou non. Tout événement majeur provoqué par des catastrophes naturelles (sécheresses, inondations, etc.) ou toute évolution de l'environnement macroéconomique (modification des méthodes de production, «biocarburants», saturation des échanges, etc.) entraînant une volatilité des prix des matières premières et/ou des contraintes en termes de capacité pourrait affecter les résultats financiers de Nestlé. Le Groupe dispose de politiques, de processus, de contrôles et de suivis réguliers pour anticiper (pour autant que cela soit possible) la survenue de tels événements et atténuer leurs effets de manière adéquate.

En particulier, Nestlé gère de manière proactive les risques et les opportunités liés au changement climatique et aux ressources en eau compte tenu des conséquences potentielles sur l'agriculture et les systèmes de production alimentaire. Les détails relatifs aux stratégies du Groupe en matière de changement climatique et d'eau sont disponibles dans le rapport *Nestlé et la société* et dans la réponse de Nestlé aux requêtes du CDP demandant aux entreprises de documenter, à l'intention des investisseurs, leurs approches dans ces deux domaines.

Les liquidités/passifs du Groupe (fluctuations monétaires, taux d'intérêt, instruments dérivés et/ou instruments de couverture, obligations de financement des pensions/présentations de retraite, crédit bancaire/commercial et coût du capital, etc.) pourraient être affectés par tout événement majeur se produisant sur les marchés financiers. Dans ce cas également, Nestlé dispose des mesures appropriées pour atténuer ces risques.

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

Fabriques

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

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

Le Groupe est soumis aux cadres réglementaires dans tous les pays où il opère. Il a mis en place des contrôles pour garantir la conformité à la législation relative à la protection de l'environnement, notamment l'utilisation des ressources naturelles, le rejet des émissions atmosphériques et des eaux usées, ainsi que la génération, le stockage, la maintenance, le transport, le traitement et l'élimination des déchets.

Le Groupe est soumis aux cadres réglementaires relatifs à la santé et à la sécurité dans tous les pays où il opère. Il a introduit des procédures pour garantir la conformité à la législation sur la protection de la santé et du bien-être des collaborateurs et des sous-traitants.

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

Nestlé a des fabriques dans 85 pays et vend ses produits dans 189 pays à travers le monde. Les risques quant à la sécurité, à l'instabilité politique, à l'appareil juridique et réglementaire, aux aspects fiscaux et macroéconomiques, au commerce international, à la main-d'œuvre et/ou aux infrastructures pourraient affecter la capacité opérationnelle de Nestlé dans un pays ou une région. Un événement tel qu'une maladie infectieuse pourrait, lui aussi, affecter la capacité opérationnelle de Nestlé. Tous ces événements pourraient entraîner une rupture de l'offre et affecter les résultats financiers de Nestlé. Un suivi régulier et des plans ad hoc de continuité des activités sont mis en place afin d'atténuer les effets de tels événements.

Parmi les atouts les plus précieux de Nestlé figurent la grande variété des catégories de produits offerts ainsi que la vaste étendue géographique du Groupe, qui lui confèrent une protection naturelle considérable.

Amériques (AMS)

Argentine	7	●	■	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bolivie	1	■			■		■		■		■	■	■	■
Bésil	23	●	■	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Canada	10	●	■	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Chili	7	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Colombie	4	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Costa Rica	1	■		■		■		■		■		■	■	■
Cuba	3	■	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rép. dominicaine	2	■		■		■		■		■		■	■	■
Equateur	3	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Guatemala	3	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mexique	11	●	■	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Nicaragua	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Panama	1	■		■		■		■		■		■	■	■
Pérou	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Trinité-et-Tobago	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Etats-Unis	76	●	■	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Uruguay	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Venezuela	5	●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Les pays listés sous les continents sont classés dans l'ordre alphabétique des noms anglais. Le chiffre en noir après le pays indique le nombre de fabriques.

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

- Boissons liquides et en poudre
- Eaux
- Produits laitiers et Glaces
- Nutrition et Health Science
- Plats préparés et produits pour cuisiner
- Confiserie
- Produits pour animaux de compagnie

Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord (EMENA)

Algérie	2	●	■	●	■	■	■	■	■	■
Autriche	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Bahreïn	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Belgique	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bulgarie	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rép. tchèque	3	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Danemark	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Egypte	3	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Finlande	3	■	■	■	■	■	■	■	■	■
France	21	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Allemagne	17	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Grèce	3	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Hongrie	2	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Iran	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Irak	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rép. d'Irlande	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Israël	9	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Italie	13	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Jordanie	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Liban	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Maroc	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Pays-Bas	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pologne	8	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Portugal	3	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Qatar	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rép. de Serbie	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Roumanie	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Russie	7	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Arabie Saoudite	7	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rép. slovaque	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Espagne	11	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Suède	2	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Suisse	12	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Syrie	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tunisie	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Turquie	2	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Ukraine	3	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Emirats Arabes Unis	2	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Royaume-Uni	9	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Ouzbékistan	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)

Angola	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Australie	9	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Bangladesh	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Cameroun	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Côte d'Ivoire	2	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Rép. démocratique du Congo	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ghana	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Région Chine	30	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Inde	7	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Indonésie	4	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Japon	3	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Kenya	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Malaisie	7	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Nouvelle-Zélande	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Nigeria	3	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Pakistan	4	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Philippines	6	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Rép. de Corée	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sénégal	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Singapour	2	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Afrique du Sud	7	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Sri Lanka	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Thaïlande	7	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Vietnam	5	●	■	■	■	■	■	■	■	■
Zimbabwe	1	●	■	■	■	■	■	■	■	■

Gouvernement d'entreprise et Compliance

Gouvernement d'entreprise

Notre approche en matière de gouvernement d'entreprise repose sur un ensemble de valeurs et principes forts définis par le Conseil d'administration pour nos dirigeants et nos collaborateurs. Notre Conseil d'administration élabore également notre stratégie à long terme et assure une supervision appropriée. Il donne la bonne orientation au sommet de la hiérarchie; il surveille la gestion et la performance à long terme; il examine la planification financière et le processus d'audit; il assure le contrôle des risques et la conformité; il fixe des objectifs de rémunération et de performance; il gère la nomination et l'évaluation des membres du Conseil d'administration et planifie leur relève. Il supervise notre développement durable sur les plans économique, social et environnemental.

Toutefois, un bon gouvernement d'entreprise n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'instaurer la confiance sur le marché et de contribuer à se concentrer sur le long terme. C'est pourquoi Nestlé a adopté des bonnes pratiques en matière de gouvernance, notamment un dialogue intense avec nos actionnaires par l'intermédiaire de nos «roadshows», réunions avec les investisseurs, enquêtes auprès des actionnaires, conférences et «engagement calls» à l'intention des analystes, tables rondes avec le Président et échanges bilatéraux. Nous dialoguons activement avec les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes afin d'assurer notre croissance durable à long terme.

Notre Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise assure la liaison entre le Président et l'ensemble du Conseil d'administration, joue un rôle consultatif auprès du Président et de l'Administrateur délégué et examine régulièrement des aspects de notre gouvernance. Il délivre également des conseils sur des questions financières.

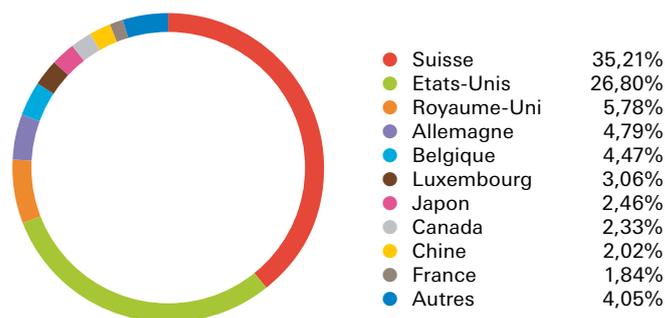
Notre Comité de nomination garantit notre continuité managériale et supervise la planification à long terme de la relève au sein du Conseil d'administration, ainsi que son indépendance et son autoévaluation. Pour assurer la relève à des postes clés, il veille à s'appuyer sur un réseau suffisamment étendu.

Notre Comité de rémunération fixe nos principes de rémunération et élabore les propositions de rémunération. En 2015, nous avons mis en application la nouvelle législation suisse contre les rémunérations abusives dans la lettre et l'esprit. Nos propositions ont été adoptées par nos actionnaires à une large majorité. Notre *Rapport de rémunération* explique notre système de rémunération et de versements. Il est soumis chaque année à un vote consultatif des actionnaires.

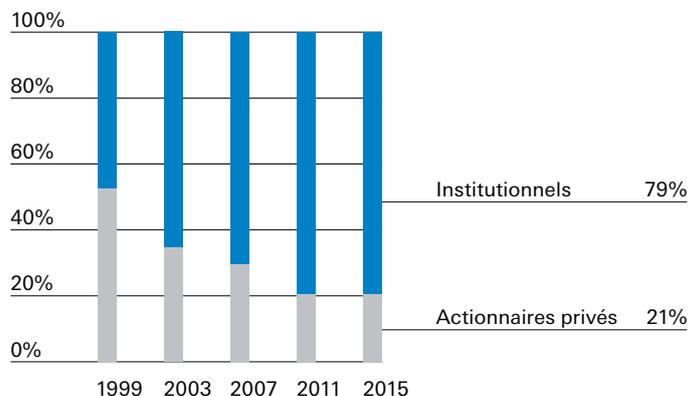
Notre Comité de contrôle supervise l'audit interne et externe, les rapports financiers, la conformité et la gestion des risques. Cette année, il a accordé une attention particulière au cyberdroit et à la qualité.

Notre *Rapport de gestion* présente nos engagements financiers et non financiers. Il explique les répercussions de questions pertinentes sur notre performance financière et la corrélation entre notre stratégie à long terme et notre capacité à créer de la valeur. Nous sommes conscients que cette démarche est cruciale pour notre modèle d'affaires et conditionne nos opérations. Pour assurer un succès durable et créer de la valeur pour nos actionnaires, nous devons également créer de la valeur pour la société.

Répartition du capital-actions par pays



Capital-actions par type d'investisseur, évolution dynamique à long terme ^(a)



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions enregistrées. Les actions enregistrées représentent 57,6% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31 décembre 2015.

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Helmut O. Maucher
Président d'honneur

David P. Frick
Secrétaire du Conseil

KPMG SA Succursale Genève ⁽¹⁾
Réviseurs indépendants

Conseil d'administration de Nestlé S.A. au 31 décembre 2015

Peter Brabeck-Letmathe ^(1, 2, 4)
Président

Paul Bulcke ^(1, 2)

Administrateur délégué

Andreas Koopmann ^(1, 2, 3, 4)

Vice-Président

Président de Georg Fischer AG

Beat Hess ^(1, 2)

Ancien Directeur juridique du
groupe Royal Dutch Shell plc.

Renato Fassbind ^(1, 2, 5)

Vice-Président de Swiss Re AG

Daniel Borel ^(1, 3)

Co-fondateur de Logitech
International S.A.

Steven G. Hoch ^(1, 4)

Associé de Brown Advisory, LLC

Naina Lal Kidwai ^(1, 5)

Ancienne Présidente de
l'ensemble des sociétés
du groupe HSBC en Inde

Jean-Pierre Roth ^(1, 3)

Président de la Banque cantonale
de Genève

Ann M. Veneman ^(1, 4)

Ancienne Directrice générale
de l'UNICEF et ancienne secrétaire
du Département de l'Agriculture
de Californie

Henri de Castries ^(1, 5)

Président et Directeur général
d'AXA

Eva Cheng ^(1, 5)

Ancienne Présidente et Directrice
générale d'Amway China et
de l'Asie du Sud-Est

Ruth K. Oniang'o ⁽¹⁾

Professeur de science alimentaire
et nutrition

Patrick Aebischer ⁽¹⁾

Président de l'Ecole polytech-
nique fédérale de Lausanne
(EPFL)



Peter Brabeck-Letmathe



Paul Bulcke

(1) Terme du mandat à la date
de l'Assemblée générale des
actionnaires 2016.

(2) Membre du Comité présidentiel
et de gouvernance d'entreprise.

(3) Membre du Comité de rému-
nération.

(4) Membre du Comité de nomination.

(5) Membre du Comité de contrôle.

Pour des renseignements supplémen-
taires sur le Conseil d'administration,
veuillez vous référer au *Rapport sur le
Gouvernement d'entreprise 2015*.



Andreas Koopmann



Beat Hess



Renato Fassbind



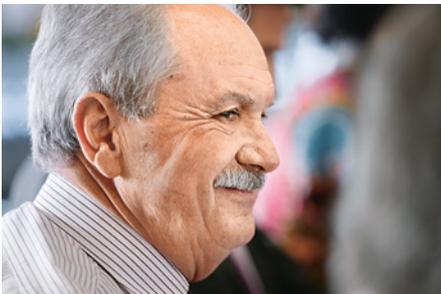
Daniel Borel



Steven G. Hoch



Naïna Lal Kidwai



Jean-Pierre Roth



Ann M. Veneman



Henri de Castries



Eva Cheng



Ruth K. Oniang'o



Patrick Aebischer

Direction de Nestlé S.A.

Direction de Nestlé S.A.
au 31 décembre 2015

- | | |
|---|--|
| 1 Paul Bulcke
Administrateur délégué | 8 Marco Settembri
DG, Nestlé Waters |
| 2 Luis Cantarell
DG, Europe, Moyen-Orient,
Afrique du Nord | 9 François-Xavier Roger
DG, Directeur financier |
| 3 Laurent Freixe
DG, Etats-Unis, Canada,
Amérique latine et Caraïbes | 10 Magdi Batato
DG, Opérations |
| 4 Chris Johnson
DG, Nestlé Business
Excellence | 11 Peter Vogt
DG adjoint, Ressources
humaines |
| 5 Patrice Bula
DG, Unités d'affaires
stratégiques, Marketing
et Ventes | 12 Martial Rolland
DG adjoint, Nestlé
Professional |
| 6 Wan Ling Martello
DG, Asie, Océanie et
Afrique subsaharienne | 13 Heiko Schipper
DG adjoint, Nestlé Nutrition |
| 7 Stefan Catsicas
DG, Innovation, Technologies,
Recherche et Développement | 14 David P. Frick
D, Gouvernement
d'entreprise, Compliance
et Corporate Services |
| | Yves Philippe Bloch
Secrétaire général |



DG: Directeur général
D: Directeur

Pour des renseignements supplémentaires sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2015*.



Compliance

Nos activités reposent toutes sur la qualité et la confiance. Agir comme une entreprise responsable s'inscrit dans cette démarche. Chez Nestlé, la Compliance englobe le respect des lois en vigueur ainsi que de nos propres engagements liés à nos principes et politiques. La conformité nous aide à instaurer la confiance vis-à-vis de nos collaborateurs, actionnaires et autres parties prenantes. Ce faisant, nos efforts s'inscrivent dans une optique de durabilité et de création de valeur.

Nos engagements en faveur de l'intégrité sont ancrés dans nos *Principes de conduite des affaires*, nos *Principes de gestion et de leadership* et notre *Code de conduite professionnelle*. Nous sommes toutefois conscients que cette conformité ne saurait être assurée par l'élaboration de politiques et de listes de contrôle toujours plus détaillées. Si l'honnêteté est un principe que nous ne pouvons pas réglementer, nous sommes convaincus que les gens savent en quoi elle consiste. Nous entendons donner à nos collaborateurs des recommandations sur le bon comportement à adopter, même lorsque cela n'est pas spécifiquement réglementé.

Nous délivrons la formation nécessaire au sein de notre centre de formation de Rive-Reine, lors de sessions de formations présentiels dans les marchés, ainsi que par l'intermédiaire de nos outils de formation en ligne. Nous contrôlons la conformité par nos fonctions intégrées, par notre fonction d'audit interne et par nos réviseurs externes. En outre, nous évaluons régulièrement des aspects spécifiques de notre conformité par le biais de notre programme CARE, qui repose sur un réseau indépendant de réviseurs externes.

Notre système de signalement en matière d'intégrité et notre système «Tell Us» nous permettent de traiter les plaintes émanant de collaborateurs et de parties prenantes externes. En 2015, 250 audits CARE ont été réalisés et des lacunes ont été comblées. 1400 plaintes adressées par des collaborateurs et 370 plaintes émanant de fournisseurs et d'autres parties tierces ont fait l'objet d'une enquête et d'actions correctives.

Si la Compliance reste une responsabilité incombant aux dirigeants, la direction opérationnelle reçoit l'appui de notre fonction Corporate Compliance dédiée et de toutes les fonctions intervenant dans notre programme global de conformité basé sur les risques et principes. Notre «Compliance Committee» fixe le cadre, facilite la coordination et assure un rôle de conseil et d'information sur les bonnes pratiques. Les «Compliance Officers» des différents marchés et les comités veillent à l'application d'une approche cohérente dans l'ensemble du Groupe

et participent à l'identification des priorités locales en matière de conformité.

En 2015, nous avons remis en avant le rôle des Responsables de marché en l'axant sur le renforcement des interactions avec les parties prenantes clés et sur la défense des intérêts du Groupe, en leur qualité de gardiens de la conformité et de la réputation de Nestlé pour l'ensemble des activités d'un marché. Parmi les axes prioritaires spécifiques du programme «Corporate Compliance» figuraient la mise en œuvre du programme optimisé de lutte contre la corruption, l'accent sur l'exécution et l'efficacité des processus et outils de conformité, le renouvellement des outils de formation pour le *Code de conduite professionnelle*, la lutte contre la corruption et les pots-de-vin, la sécurité et l'amélioration de la communication interne et externe.

Nos efforts ont été salués puisque nous sommes ressortis premiers ex æquo du secteur en matière de Compliance au sein de l'indice de durabilité Dow Jones cette année.

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2015, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) sont cotées à SIX Swiss Exchange. Des «American Depositary Receipts» (ADR) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank N.A., New York.

Sièges sociaux

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

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

Pour tous renseignements complémentaires, prière de s'adresser à:

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

Pour tout renseignement relatif au registre des actions (inscriptions, transferts, changements d'adresses, dividendes, etc.), prière de s'adresser à:

Nestlé S.A. (Bureau des actions)
Zugerstrasse 8
CH-6330 Cham (Suisse)
Tél. +41 (0)41 785 20 20
Fax +41 (0)41 785 20 24
E-mail: shareregister@nestle.com

Le *Rapport annuel* et les rapports complémentaires sont également à disposition en anglais, en français et en allemand, au format PDF sur Internet. Le compte de résultat, le bilan et le tableau de financement consolidés sont aussi disponibles au format Excel.

www.nestle.com

7 avril 2016

149^e Assemblée générale ordinaire,
«Beaulieu Lausanne»
à Lausanne (Suisse)

8 avril 2016

Dernier jour de négoce avec droit au dividende

11 avril 2016

Date de négoce ex-dividende

13 avril 2016

Païement du dividende

14 avril 2016

Annonce du chiffre d'affaires
du premier trimestre 2016

18 août 2016

Publication du rapport semestriel
janvier-juin 2016

20 octobre 2016

Annonce du chiffre d'affaires
des neuf premiers mois de 2016

16 février 2017

Résultats annuels 2016

6 avril 2017

150^e Assemblée générale ordinaire,
«Beaulieu Lausanne»
à Lausanne (Suisse)

© 2016, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

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

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

Les marques en italique sont des marques déposées du groupe Nestlé.

Dans la majorité des sites Internet indiqués dans ce rapport, l'information n'est disponible qu'en anglais.

Concept et graphisme

Nestec S.A., Corporate Identity & Design avec Gavillet & Cie

Photographies

Valérie Lhomme (produits),
Trevor Ray Hart (consommateurs),
Alberto Venzago (conseils),
Harmen Hoogland, Bruno Jorge,
Remo Nägeli, Franz Rindlisbacher

Illustrations

Helge Hjorth Bentsen

Production

brain'print GmbH (Suisse)

Papier

Imprimé sur du papier Lessebo Smooth White, certifié FSC (Forest Stewardship Council), issu de forêts bien gérées et d'autres sources contrôlées.