

# Rapport annuel 2013



# Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires	Rapports complémentaires
6	<b>Gouvernement d'entreprise et Compliance</b>	
6	Gouvernement d'entreprise	<i>Rétrospective 2013</i>
6	Conseil d'administration de Nestlé S.A.	
8	Compliance	
9	Direction de Nestlé S.A.	
11	<b>Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2013</b>	
35	Rapport de rémunération 2013	
47	Statuts de Nestlé S.A.	
53	<b>Rétrospective financière</b>	
54	Nestlé en 2013 – quelques faits marquants	<i>Nestlé et la société</i>
55	Des positions de leader dans des catégories dynamiques	
56	Marché des affaires	
67	Principaux risques et incertitudes	
69	Données géographiques: fabriques	
	<b>Rapports financiers 2013</b>	
71	Comptes consolidés du groupe Nestlé 2013	
177	147 <sup>es</sup> Comptes annuels de Nestlé S.A.	
200	Information aux actionnaires	

Toutes les sections doivent être lues conjointement avec les Comptes consolidés du groupe Nestlé 2013. Les chiffres 2012 ont été retraités suite aux changements de principes comptables tels que décrits dans la Note 1 – Principes comptables (page 91), et ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (page 144).

# Chiffres clés (consolidés)

En millions de CHF (sauf pour les données par action et l'effectif du personnel)

	2012	2013
<b>Résultats</b>		
Chiffre d'affaires	89721	<b>92158</b>
Résultat opérationnel courant	13464	<b>14047</b>
en % du chiffre d'affaires	15,0%	<b>15,2%</b>
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	10228	<b>10015</b>
en % du chiffre d'affaires	11,4%	<b>10,9%</b>
<b>Bilan et tableau de financement</b>		
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	61 007	<b>62 575</b>
Dette financière nette	18 120	<b>14 690</b>
Ratio dette financière nette/fonds propres	29,7%	<b>23,5%</b>
Cash flow d'exploitation	15 668	<b>14 992</b>
Cash flow libre <sup>(a)</sup>	9 905	<b>10 486</b>
Investissements en immobilisations corporelles	5 273	<b>4 928</b>
en % du chiffre d'affaires	5,9%	<b>5,3%</b>
<b>Données par action</b>		
Bénéfice de base par action total	CHF 3.21	<b>3.14</b>
Bénéfice récurrent <sup>(b)</sup>	CHF 3.25	<b>3.50</b>
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 2.05	<b>2.15</b>
<b>Capitalisation boursière, fin décembre</b>	190 038	<b>208 279</b>
<b>Effectif du personnel</b> (en milliers)	333	<b>333</b>

(a) Cash flow d'exploitation après investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, ventes d'immobilisations corporelles, 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.

# Nestlé et la société

10

Nous avons ajouté 10 nouveaux engagements dans les domaines de la nutrition, l'eau, le développement rural, la durabilité et la conformité

7789

Nous avons rénové 7789 produits pour des considérations de nutrition ou de santé

Change-  
ments de  
politiques

Nous avons révisé nos politiques nutritionnelles pour réduire davantage la teneur en sel, sucre, graisses saturées et graisses trans de nos produits

FTSE4Good

Nous sommes restés le seul fabricant de lait infantile à faire partie de l'indice d'investissement responsable FTSE de par notre performance en matière de droits de l'Homme, droit du travail, commercialisation responsable des substituts du lait maternel, etc.

167 milliards

Nous avons distribué plus de 167 milliards de portions de produits enrichis

Leader

Nous sommes numéro 1 de l'édition 2013 «La face cachée des marques», une évaluation de l'organisation caritative Oxfam portant sur les efforts d'amélioration de la sécurité alimentaire déployés par dix géants du secteur alimentaire et des boissons

-33%

Nous avons réduit d'un tiers la totalité des captages d'eau par tonne de produit depuis 2005

Top 3

En mars 2013, nous avons été classés dans le top 3 des sociétés de produits alimentaires et boissons de l'indice Access to Nutrition

300 000

Nous avons formé 300 000 producteurs au travers de programmes de formation

Numéro 1

Premiers de notre catégorie dans l'indice de Durabilité Dow Jones en 2013, nous affichons le score maximum du CDP Climate Performance Leadership Index

66 594

Nous avons réduit de 66 594 tonnes la quantité de matériel d'emballage utilisé, économisant ainsi CHF 158 millions

-7,4%

Nous avons obtenu une réduction absolue des émissions directes de GES de 7,4% depuis 2005

# Faits marquants pour le Groupe

## Chiffre d'affaires du Groupe

**CHF 92,2 milliards**  
**+2,7%**

## Résultat opérationnel courant

**CHF 14,0 milliards**

## Bénéfice net par action

**CHF 3.14**

## Cash flow d'exploitation

**CHF 15,0 milliards**

## Dividende proposé par action

**CHF 2.15**

## Perspectives

L'année dernière a été une année difficile et 2014 risque de l'être également. Nous continuerons à conduire avec discipline notre performance en adéquation avec le modèle Nestlé de croissance profitable et de gestion efficace de nos ressources. Nous nous attendons donc à ce que nos résultats en 2014 soient

## Croissance organique

**4,6%**

## Croissance interne réelle

**3,1%**

## Marge opérationnelle courante

**15,2%**  
**+20 points de base**

## Bénéfice récurrent par action

**+11,0%**  
à taux de change constants

## Amélioration du fonds de roulement

**+CHF 1,4 milliard**

## Augmentation du dividende proposé

**+4,9%**

semblables à ceux de l'année dernière, surperformant le marché, le second semestre contribuant plus fortement, avec une croissance d'environ 5%, ainsi qu'une amélioration des marges, du bénéfice récurrent par action à taux de change constants et de la rentabilité du capital.

# Lettre à nos actionnaires

Chers actionnaires,

L'année qui vient de s'achever a été marquée par d'importants changements dans notre environnement d'affaires, en Suisse comme dans de nombreux autres pays où votre Société mène ses activités. En Suisse, les modifications apportées au droit des sociétés ont une incidence directe sur votre Entreprise. Au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique et en Amérique latine, les difficultés ont contribué à un ralentissement général des taux de croissance dans les marchés émergents, tandis que dans les marchés développés, la croissance était au mieux anémique. Les résultats que nous avons atteints dans ce contexte témoignent du travail de nos 333 000 collaborateurs, dont beaucoup ont été directement confrontés à ces difficultés.

Le chiffre d'affaires s'est élevé à CHF 92,2 milliards, avec une croissance organique de 4,6%, incluant une croissance interne réelle de 3,1% et une adaptation des prix de 1,5%. Après quelques années d'inflation, les coûts des matières premières ont été plus modérés en 2013 et notre engagement à offrir à nos consommateurs des produits à un prix juste s'est traduit par une adaptation des prix modeste: notre croissance interne réelle relativement solide, compte tenu du contexte, indique que nous avons obtenu de bons résultats par rapport au marché. Le résultat opérationnel courant est de CHF 14,0 milliards et la marge opérationnelle courante a atteint 15,2%, en hausse de 20 points de base. Nous avons réalisé cette performance tout en renforçant notre soutien aux marques. Le bénéfice net a atteint CHF 10,0 milliards et le bénéfice par action était de CHF 3.14. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants a augmenté de 11,0%. Le cash flow d'exploitation s'est monté à CHF 15,0 milliards. Compte tenu de cette performance et de la solide position financière du Groupe, le Conseil d'administration propose un dividende de CHF 2.15 par action, contre CHF 2.05 l'année précédente, soit une hausse de 4,9%.

Les résultats obtenus en 2013 montrent notre détermination à développer votre Société de manière rentable et durable pour réaliser le modèle Nestlé, soit une croissance organique de 5% à 6% combinée à une amélioration de la marge opérationnelle courante et du bénéfice par action à taux de change constants, de même qu'une amélioration de la rentabilité du capital. De fait, notre croissance organique moyenne a été de 6,1% sur les dix dernières années, période

au cours de laquelle nous avons constamment amélioré notre marge opérationnelle courante. Ces résultats reflètent l'accent mis à la fois sur notre performance à court terme – par la recherche d'une croissance supérieure à celle des marchés où nous sommes présents – et sur la performance à long terme: en prenant les bonnes décisions, de manière à assurer une croissance rentable et durable pour de nombreuses années.

Chaque année comporte son lot de défis et 2013 n'a pas fait exception à la règle. Compte tenu d'un environnement commercial plus exigeant, notre priorité a consisté à garantir notre compétitivité sur le marché. En 2013, guidés par notre feuille de route stratégique, nous avons étudié comment travailler de façon plus intelligente pour offrir davantage de valeur aux consommateurs ainsi qu'à vous, chers actionnaires. Nous voulions nous assurer d'être suffisamment réactifs pour tirer le meilleur parti des opportunités offertes par l'environnement actuel en mutation rapide.

La feuille de route a donné à nos collaborateurs, partout dans le monde et quelle que soit leur activité, un ensemble de priorités claires qui nous aident à tenir notre promesse: être le leader dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être.

Compte tenu de l'accroissement de la population, de l'augmentation des problèmes de santé et de la multiplication des coûts correspondants, l'importance de notre programme de nutrition ne cessera de croître. Notre position de leader comporte des responsabilités, notamment celle de rester à la pointe de la science et d'utiliser notre savoir-faire pour contribuer à résoudre des problèmes allant de la malnutrition à l'obésité. Elle implique également de prendre des risques commerciaux en saisissant de nouvelles opportunités, sachant qu'elles ne seront pas forcément toutes fructueuses. De même, elle suppose que nous soyons suffisamment présents dans la vie des consommateurs pour être en mesure de faire la différence.

Nous devons également faire les bons choix. A titre d'exemple, nous sommes convaincus que la nutrition personnalisée est appelée à jouer un rôle majeur à l'avenir dans la prise en charge des maladies chroniques; néanmoins, nous avons estimé que notre activité de gestion du poids personnalisée, Jenny Craig, serait plus performante sous un actionnariat différent, et nous l'avons donc vendue. Faire les bons choix nous permet d'affecter nos meilleurs collabora-



**Peter Brabeck-Letmathe**  
Président

**Paul Bulcke**  
Administrateur délégué

teurs et de consacrer nos meilleures ressources à nos meilleures opportunités. Nous pouvons ainsi mieux cibler nos investissements et agir avec davantage de rapidité, de flexibilité et de réactivité, des critères décisifs pour réussir dans l'environnement actuel, plus complexe et plus concurrentiel.

Nous pourrons être plus rapides et plus réactifs si nous parvenons à maîtriser la complexité, au lieu de ne faire que la gérer. Ce faisant, nous pourrons exploiter notre taille pour créer plus d'économies d'échelle et renforcer notre avantage concurrentiel. La capacité à toujours envisager le long terme, même lorsqu'il faut faire face à des difficultés plus immédiates, est l'un des avantages que nous confère notre envergure. Nous devons donc continuer à investir de manière dynamique dans les compétences, les capacités, la R&D et nos marques. En 2013, nous avons investi dans tous ces domaines à des niveaux qui se situent parmi les plus élevés de notre histoire et du secteur. Nous avons maintenant la possibilité d'exploiter ces investissements: faire plus avec ce que nous avons; mieux tirer parti de nos installations, de notre taille et de nos capacités en travaillant plus intelligemment. Cela nous permettra de diminuer nos investissements en immobilisations corporelles et de réduire encore nos coûts structurels. Les effets bénéfiques seront visibles dès 2014, sous la forme d'une diminution significative des investissements en immobilisations corporelles par rapport à 2013.

Le Conseil d'administration a eu notamment pour priorités d'examiner notre portefeuille mondial d'activités au regard de notre stratégie de Nutrition, de Santé et de Bien-être, les investissements en immobilisations corporelles que nous avons déjà effectués et nos besoins futurs en la matière, ainsi que l'égalité hommes-femmes et la diversité au sein de Nestlé. Il a en outre consacré beaucoup de temps à l'analyse et à la discussion de l'orientation stratégique à long terme de votre Société et élaboré une vision élargie de sa stratégie pour l'avenir.

Notre orientation stratégique à long terme est d'être le leader dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être. En 2011, nous avons étendu les limites de la nutrition avec la création de Nestlé Health Science. Comme annoncé le 11 février 2014, en acquérant les 50% restants des actions de Galderma, nous étendons à présent les fondations de la santé et du bien-être dans le domaine spécialisé du traitement médical de la peau en créant Nestlé Skin Health S.A.

Cependant, la principale priorité du Conseil d'administration a été de comprendre les conséquences, pour votre Entreprise, des changements importants intervenus dans la législation suisse sur les sociétés, notamment l'initiative Minder, entrée en vigueur après avoir été soumise au vote en mars 2013. Le Conseil d'administration a eu pour objectif de préserver autant que possible la compétitivité de votre Société. Quelques-uns de ces changements sont présentés ci-dessous:

Chaque membre du Conseil d'administration sera réélu sur une base annuelle. Auparavant, le Conseil d'administration était renouvelé de manière échelonnée sur trois ans, ce qui apportait une certaine stabilité. L'élection annuelle directe des membres du Comité de rémunération et le transfert de l'approbation des rémunérations à l'Assemblée générale modifient également la dynamique entre le Conseil d'administration et nos actionnaires.

Le Président sera désormais élu chaque année par les actionnaires et non plus désigné par le Conseil d'administration. Le Président devra donc accorder plus de temps aux relations avec les actionnaires et aux défis courants, en plus de consacrer son énergie à la stratégie et aux priorités à long terme et d'assurer la pérennité de la Société, comme l'exige sa fonction.

L'un des objectifs de l'initiative Minder consistait à renforcer le pouvoir des actionnaires. Alors qu'environ un tiers de nos actionnaires sont de nationalité suisse, notre Société est détenue aux deux tiers par des actionnaires d'autres nationalités, notamment des fonds de pension, des fonds de placement et des fonds souverains européens, américains et asiatiques. Nous encourageons chacun d'entre eux à prendre part au vote lors de notre Assemblée générale: les actionnaires d'une société bien gérée choisissent de conserver leurs titres sur le long terme, car ils soutiennent la Direction et sa stratégie. Ces actionnaires votent habituellement dans un sens favorable au Conseil d'administration. Il est toutefois probable que les actionnaires gèreront leurs responsabilités supplémentaires en la matière en déléguant leurs décisions à des conseillers internationaux en droit de vote.

Avec l'invitation à l'Assemblée générale, vous trouverez un Rapport du Conseil d'administration expliquant la révision de nos Statuts. Cette révision a pour objectif de répondre aux exigences de la nouvelle loi suisse, qui est unique, et à celles des bonnes pratiques internationales en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération.

Le nouveau cadre de gouvernance aura une incidence significative sur notre Assemblée générale. Les propositions soumises au vote seront plus nombreuses. L'Assemblée générale sera placée sous le signe du respect de cette nouvelle loi, car toute non-conformité est passible de sanctions pénales sévères – une situation unique au monde. Le rôle du Conseil d'administration, l'organe de la société ayant la responsabilité fiduciaire du développement à long terme de votre Société, a été affaibli, tandis que davantage de pouvoir a été accordé à l'Assemblée générale. Nous encourageons donc chacun d'entre vous à voter, pour exercer vos droits renforcés et assumer vos responsabilités accrues. Ce faisant, vous contribuerez à préserver notre orientation sur le long terme et vous nous aiderez à atteindre nos objectifs de Crédit de valeur partagée, que vous avez précédemment inscrits dans nos Statuts et qui portent leurs fruits depuis près de 150 ans.

Des changements ont eu lieu au sein de la Direction du Groupe en 2013. Werner Bauer a pris sa retraite et a été remplacé dans sa fonction de Chief Technology Officer par Stefan Catsicas. John Harris, également parti à la retraite, a cédé sa place à la tête de Nestlé Waters à Marco Settembri. A la direction de Nestlé Professional, Martial Rolland a succédé à Marc Caira, qui a décidé de prendre une retraite anticipée. Le Conseil remercie Werner, John et Marc pour les contributions qu'ils ont apportées au cours de leurs nombreuses années chez Nestlé. Peter Vogt est devenu Directeur des Ressources humaines, à la suite de la nomination de Jean-Marc Duvoisin chez Nestlé Nespresso.

Les actes d'une société doivent résulter de ses convictions. Nous sommes convaincus que notre succès est dû pour une large part à nos collaborateurs, que nous considérons comme un avantage concurrentiel. Les collaborateurs sont la sève d'une organisation, sa source de créativité, de dynamisme et d'enthousiasme. Ils deviennent partie intégrante de sa culture et de son esprit à mesure qu'ils se forment, progressent, puis parrainent et, enfin, dirigent les autres. Nous avons lancé en Europe une initiative par laquelle nous nous engageons à créer 20 000 postes pour les jeunes d'ici 2016, et nous encourageons nos 60 000 fournisseurs à se joindre à nous. Il s'agit là d'un exemple parmi d'autres du rôle que joue Nestlé dans la société pour créer de la valeur partagée en veillant à ce que nos activités, nos investissements et notre savoir-faire bénéficient non seule-

ment à Nestlé, mais également à nos parties prenantes et aux communautés dans lesquelles nous sommes présents. Il est capital qu'une entreprise comme Nestlé joue un rôle positif dans la société. Nous sommes en effet convaincus que nous ne pourrons créer de la valeur à long terme pour nos actionnaires que si nous respectons la société dans son ensemble et créons des liens avec elle. C'est ce que nous appelons la «Création de valeur partagée». Le thème de Nestlé et la société est abordé dans les rapports ci-joints et nous avons également souligné les récompenses externes de plus en plus nombreuses qui nous sont décernées dans ce domaine.

L'année dernière a été une année difficile et 2014 risque de l'être également. Nous continuerons à conduire avec discipline notre performance en adéquation avec le modèle Nestlé de croissance profitable et de gestion efficace de nos ressources. Nous nous attendons donc à ce que nos résultats en 2014 soient semblables à ceux de l'année dernière, surperformant le marché, le second semestre contribuant plus fortement, avec une croissance d'environ 5%, ainsi qu'une amélioration des marges, du bénéfice récurrent par action à taux de change constants et de la rentabilité du capital.

Comme nous l'avons indiqué, nos collaborateurs constituent pour nous un atout et un avantage concurrentiel. Nous souhaitons remercier tous les collaborateurs de Nestlé, dont les efforts considérables ont contribué à une nouvelle année de progrès pour le Groupe. Quel que soit le site sur lequel vous travaillez, quelles que soient les difficultés auxquelles vous avez été confrontés, votre détermination n'a pas faibli.

Finalement, au nom de notre Conseil d'administration, nous souhaitons remercier nos actionnaires de leur loyauté envers notre Société. Nous espérons pouvoir compter sur votre soutien à l'avenir.



**Peter Brabeck-Letmathe**  
Président



**Paul Bulcke**  
Administrateur délégué

# Gouvernement d'entreprise et Compliance

## Gouvernement d'entreprise

Nous entretenons le dialogue avec la communauté en nous appuyant sur des principes de gouvernance et de conformité solides qui constituent le cadre de notre méthode de conduite des affaires. Le Président et l'Administrateur délégué fixent les bases d'une bonne gouvernance au niveau du Conseil d'administration comme aux échelons inférieurs.

Le Conseil d'administration sollicite régulièrement l'avis d'investisseurs, de conseillers en droit de vote et d'autres parties prenantes et examine notre cadre de gouvernance sur la base des nouvelles exigences légales et des bonnes pratiques. Comme Nestlé possède une structure d'actionnariat très diversifiée, notre dialogue avec les investisseurs inclut des enquêtes menées auprès des actionnaires, des tables rondes avec des investisseurs, des conférences à l'intention des analystes, des «engagement calls» et des réunions bilatérales, dans le cadre d'une approche holistique qui prend en compte leurs attentes en termes de finances et de gouvernance.

Une bonne gouvernance nous aide à conserver la confiance de nos collaborateurs, de nos investisseurs, des gouvernements, des ONG, de nos clients, de nos consommateurs et d'autres parties prenantes. Sans un bon système de gouvernance et de conformité, nous ne pouvons pas atteindre notre objectif de faire des affaires de manière durable en créant de la valeur partagée pour la communauté.



Peter Brabeck-Letmathe



Paul Bulcke



Andreas Koopmann

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

**David P. Frick**  
Secrétaire du Conseil

**KPMG SA Succursale Genève**  
Réviseurs indépendants.  
Terme du mandat 2014<sup>(1)</sup>

**Peter Brabeck-Letmathe**<sup>(2,4)</sup>  
Président

Terme du mandat 2016<sup>(1)</sup>

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

**Andreas Koopmann**<sup>(2,3,4)</sup>  
1<sup>er</sup> Vice-Président  
Président de Georg Fischer S.A.  
Terme du mandat 2014<sup>(1)</sup>

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

Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2013*.



**Rolf Hänggi**



**Jean-Pierre Meyers**



**Titia de Lange**



**Henri de Castries**



**Beat Hess**



**Steven G. Hoch**



**Jean-Pierre Roth**



**Eva Cheng**



**Daniel Borel**



**Naïna Lal Kidwai**



**Ann M. Veneman**

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

**Beat Hess** <sup>(2)</sup>  
Ancien Directeur juridique du  
groupe Royal Dutch Shell plc.  
Terme du mandat 2014 <sup>(1)</sup>

**Daniel Borel** <sup>(3)</sup>  
Co-fondateur et administrateur  
de Logitech International S.A.  
Terme du mandat 2015 <sup>(1)</sup>

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

**Steven G. Hoch** <sup>(4)</sup>  
Fondateur et directeur général  
de Highmount Capital.  
Terme du mandat 2016 <sup>(1)</sup>

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

**Titia de Lange**  
Directrice associée de  
l'Anderson Cancer Center,  
The Rockefeller University.  
Terme du mandat 2016 <sup>(1)</sup>

**Jean-Pierre Roth** <sup>(3)</sup>  
Président de la Banque Cantonale  
de Genève.  
Terme du mandat 2016 <sup>(1)</sup>

**Ann M. Veneman** <sup>(4)</sup>  
Ancienne Directrice générale  
de l'UNICEF et ancienne secrétaire  
du Département de l'Agriculture  
des Etats-Unis.  
Terme du mandat 2014 <sup>(1)</sup>

**Henri de Castries** <sup>(5)</sup>  
Président et directeur  
général d'AXA.  
Terme du mandat 2015 <sup>(1)</sup>

**Eva Cheng**  
Ancienne Directrice générale  
d'Amway Corporation  
responsable pour la Région Chine  
et Asie du Sud-Est.  
Terme du mandat 2016 <sup>(1)</sup>

Dans le rapport intitulé *Nestlé et la société*, nous démontrons comment nous dialoguons avec la communauté dans son ensemble.

Notre *Rapport annuel* met en évidence nos engagements financiers et non financiers concernant les aspects environnementaux, sociaux et éthiques, ainsi que les questions de gouvernance et de durabilité en ligne avec les Principes pour l'investissement responsable du Pacte Mondial des Nations Unies (UNPRI) et la Global Reporting Initiative (GRI).

Notre *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise* décrit comment notre gouvernance garantit l'efficacité de notre Conseil d'administration.

Notre *Rapport de rémunération* explique notre système de rémunération et est soumis chaque année à un vote consultatif séparé des actionnaires.

Nous participons activement au développement de la législation suisse et des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise. En 2013, nous avons concentré nos efforts sur les préparatifs de la mise en œuvre de la nouvelle législation suisse en matière de gouvernance qui entrera en vigueur en 2014. Nestlé entend adopter rapidement diverses nouvelles pratiques de gouvernance pour montrer qu'elle tient à jouer un rôle de précurseur en la matière en Suisse. Nous avons l'intention de soumettre à la prochaine Assemblée générale ordinaire une révision correspondante de nos Statuts.

Nous réaffirmerons dans nos Statuts notre engagement en faveur de la création de valeur durable à long terme.

## Compliance

La conformité constitue le fondement de notre méthode de conduite des affaires et la base de notre interaction avec la communauté. La conformité chez Nestlé fait référence à nos propres engagements formulés dans les politiques Nestlé dans le cadre de nos *Principes de conduite des affaires* ainsi qu'à toutes les lois en vigueur.

Si la responsabilité en matière de conformité est attribuée aux marchés conformément à notre «Custodian Concept», une fonction Compliance dédiée à l'échelle du Groupe et un «Compliance Committee» transfonctionnel définissent le cadre, facilitent la coordination entre les fonctions de soutien concernées et assurent un rôle de conseil et d'information sur les bonnes pratiques dans le cadre d'une approche holistique de la Gouvernance, la Gestion du risque et la Com-

pliance (GRC). Des «Compliance Committees» dans les marchés veillent à l'adoption d'une approche cohérente et aident à identifier les priorités locales en matière de conformité.

L'engagement adéquat et une bonne orientation au sommet de la hiérarchie favorisent une culture de la conformité solide, basée sur des principes. Nos *Principes de conduite des affaires*, nos *Principes de gestion et de leadership*, notre *Code de conduite professionnelle* et notre *Code de conduite pour les fournisseurs* constituent les pierres angulaires du Programme de Compliance du Groupe. Des campagnes de sensibilisation, dont notre campagne «We make Nestlé» et des évaluations régulières du risque nous aident à les mettre en œuvre en continu. Dans nos évaluations de la performance, la Compliance est liée à la manière dont les objectifs ont été atteints.

En 2013, nous avons de nouveau mis l'accent sur la conformité à notre *Code de conduite professionnelle* au travers de notre outil de formation en ligne sur l'intégrité et d'un outil de formation en ligne révisé sur la lutte contre la corruption, en vue de soutenir les efforts de formation au sein des marchés. Notre formation sur la lutte contre les cartels et la concurrence déloyale a été renforcée par l'introduction d'un outil de formation en ligne mis à jour et des formations en classe. De plus, nous avons à nouveau renforcé notre approche intégrée de la GRC.

La conformité est régulièrement contrôlée par nos fonctions intégrées, par des audits internes et externes, et par le biais de notre programme d'audit CARE, qui repose sur des vérificateurs externes indépendants. Le programme CARE a été étendu pour intégrer les trois piliers que sont les droits de l'Homme, les pratiques de travail et la sécurité. 150 audits ont été menés en 2013, et des lacunes ont été comblées.

Notre système d'avertissement des dysfonctionnements en matière d'intégrité a été mis en service dans le monde entier afin de recueillir les plaintes liées à la non-conformité, complétant nos procédures d'alertes professionnelles prévues dans notre *Code de conduite professionnelle* et notre système d'ombudsman dédié traitant les plaintes concernant le Code international de l'OMS pour la commercialisation des substituts du lait maternel (Code de l'OMS). 620 messages ont été réceptionnés fin septembre 2013, et toutes les plaintes ont fait l'objet d'une enquête.

Nous favorisons une compréhension commune de la Compliance dans toutes les fonctions et aidons les marchés



De gauche à droite: Peter Vogt, José Lopez, Stefan Catsicas, Luis Cantarell, David P. Frick, Laurent Freixe, Wan Ling Martello, Marco Settembri, Paul Bulcke, Patrice Bula, Doreswamy (Nandu) Nandkishore, Chris Johnson, Martial Rolland

**Paul Bulcke**  
Administrateur délégué

Direction du Groupe  
**Luis Cantarell** DG, Nestlé Nutrition, Président et Administrateur délégué de Nestlé Health Science  
**José Lopez** DG, Opérations, GLOBE  
**Laurent Freixe** DG, Europe

**Chris Johnson** DG, Etats-Unis, Canada, Amérique latine et Caraïbes

**Patrice Bula** DG, Unités d'affaires stratégiques, Marketing et Ventes  
**Doreswamy (Nandu) Nandkishore** DG, Asie, Océanie, Moyen-Orient et Afrique  
**Wan Ling Martello** DG, Directrice financière (CFO) (inclus Juridique, Propriété Intellectuelle, Global Nestlé Business Services)

**Stefan Catsicas** DG, Innovation, Technologies, Recherche et Développement

**Marco Settembri** DG, Nestlé Waters  
**Peter Vogt** DG adjoint, Ressources humaines  
**Martial Rolland** DG adjoint, Nestlé Professional  
**David P. Frick** D, Gouvernement d'entreprise, Compliance et Corporate Services

**Yves Philippe Bloch**  
Secrétaire général

DG: Directeur général  
D: Directeur

à identifier les priorités locales en matière de conformité sur la base de sept éléments, dont la vérification des principes et politiques appropriés, des contrôles internes adéquats, des structures efficaces, le suivi et le reporting, la gestion des conséquences et, surtout, une culture appropriée et un engagement au plus haut niveau.

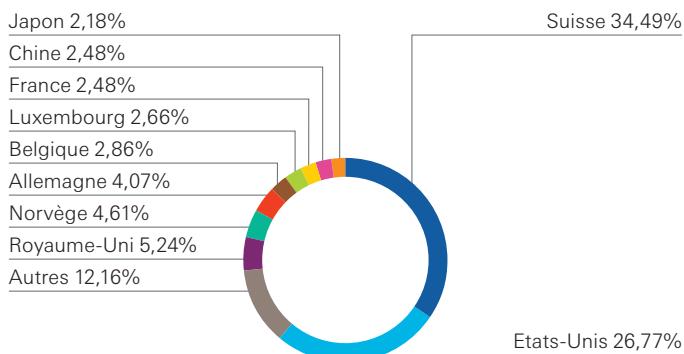
Parmi les autres domaines sur lesquels nous nous sommes concentrés, citons les conditions de travail, notre programme d'audit sur l'approvisionnement responsable, le respect des lois – en particulier des législations liées aux aliments et à la protection des consommateurs –, la conformité aux réglementations financières, la gestion des données et la prévention de la fraude.

Notre programme de contrôle de la conformité au Code de l'OMS couvre toutes nos activités liées à la commercialisation des produits de nutrition infantile. Nous adhérons aux décisions de tous les gouvernements quant à l'application du Code de l'OMS dans leurs pays respectifs et appliquons volontairement le Code de l'OMS dans tous les pays en développement. Nous avons notamment fait porter nos efforts sur la collaboration avec Wyeth Nutrition pour harmoniser nos politiques et nos systèmes de gestion dans tous les pays à haut risque, ainsi que sur les domaines identifiés par le processus de vérification FTSE4Good. Notre intégration à l'indice FTSE4Good témoigne de notre engagement.

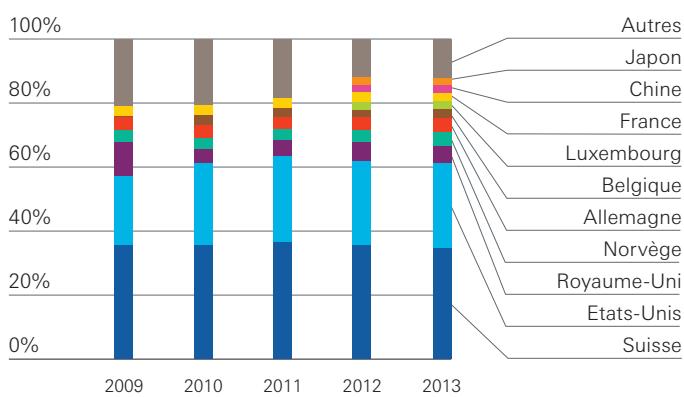
Notre programme de diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme fondé sur le Cadre des Nations Unies pour les droits de l'Homme et les entreprises s'est consacré aux évaluations des risques et des impacts, à la formation, au suivi et au dialogue avec les parties prenantes.

La Compliance signifie que nous ne sacrifierons pas nos principes et nos valeurs pour une réussite à court terme. En observant des règles strictes en matière de Compliance, nous nous efforçons de gérer notre Société de manière durable sur le long terme. Notre objectif est de créer de la valeur partagée.

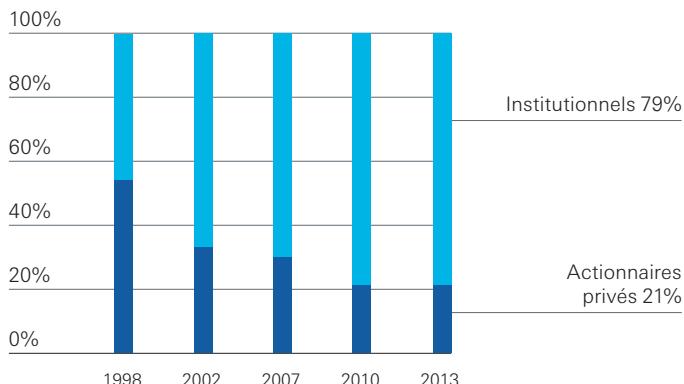
#### Actionnaires par pays<sup>(a)</sup>



#### Répartition du capital-actions par pays<sup>(a)</sup>



#### Capital-actions par type d'investisseur, évolution dynamique à long terme<sup>(a)</sup>



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions enregistrées.  
Les actions enregistrées représentent 61,6% du capital-actions total.  
Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31 décembre 2013.

---

# Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2013

**Situation au 31 décembre 2013**

- 13 1. Structure du Groupe et actionnariat**
  - 1.1 Structure du Groupe
  - 1.2 Actionnaires importants
  - 1.3 Participations croisées
- 14 2. Structure du capital**
  - 2.1 Capital
  - 2.2 Capital conditionnel
  - 2.3 Modifications du capital
  - 2.4 Actions et bons de participation
  - 2.5 Bons de jouissance
  - 2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des nominees
  - 2.7 Obligations convertibles et options
- 16 3. Conseil d'administration<sup>(1)</sup>**
  - 3.1 Membres du Conseil d'administration
  - 3.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions
  - 3.3 Elections et durée des mandats
  - 3.4 Organisation interne
  - 3.5 Définition des domaines de compétence
  - 3.6 Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction du Groupe<sup>(2)</sup>
- 25 4. Direction du Groupe**
  - 4.1 Membres de la Direction du Groupe
  - 4.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions
  - 4.3 Contrats de management
- 29 5. Rémunération, participations et prêts**
- 30 6. Droits de participation des actionnaires**
  - 6.1 Limitation et représentation des droits de vote
  - 6.2 Quorums statutaires
  - 6.3 Convocation de l'Assemblée générale
  - 6.4 Inscription d'un objet à l'ordre du jour
  - 6.5 Inscriptions au Registre des actions
- 31 7. Prises de contrôle et mesures de défense**
  - 7.1 Obligation de présenter une offre
  - 7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle
- 32 8. Organe de révision**
  - 8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable
  - 8.2 Honoraires des réviseurs
  - 8.3 Honoraires supplémentaires
  - 8.4 Instruments d'information relatifs à l'organe de révision
- 33 9. Politique d'information**
- 34 Organisation générale de Nestlé S.A.**
- 35 Rapport de rémunération 2013**
- 47 Statuts de Nestlé S.A.**

(1) Le Règlement d'organisation dans son intégralité et les Chartes des Comités sont publiés sur [www.nestle.com/investors/corporategovernance](http://www.nestle.com/investors/corporategovernance) (en anglais).

(2) Le terme Direction générale, tel qu'il est utilisé dans la Directive de SIX Swiss Exchange, est remplacé systématiquement par Direction du Groupe dans le présent document.

# Structure du Groupe et actionnariat

---

## Remarques préliminaires

Le Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2013 de Nestlé est conforme à la Directive de SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise et tient compte du Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise en vigueur au 31 décembre 2013. Des informations supplémentaires sont fournies dans le Rapport de rémunération.

Afin d'éviter la duplication d'informations, il est fait référence dans certaines sections à d'autres rapports, à savoir le Rapport annuel 2013, les Rapports financiers 2013 qui comprennent les Comptes consolidés du groupe Nestlé et les Comptes annuels de Nestlé S.A., ainsi que les Statuts de Nestlé S.A., dont le texte intégral peut être consulté dans ce rapport ou sur le site [www.nestle.com](http://www.nestle.com).

Les Comptes consolidés 2013 du groupe Nestlé sont conformes aux normes comptables internationales (normes IFRS) publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) ainsi qu'aux interprétations publiées par l'IFRS Interpretations Committee (IFRIC). Les informations fournies ont été étendues le cas échéant afin d'être conformes aux exigences de la Directive de SIX Swiss Exchange sur le reporting financier.

## 1. Structure du Groupe et actionnariat

### 1.1 Structure du Groupe

Veuillez vous référer à la présentation sommaire des organes responsables à la page 6 du Rapport annuel 2013.

#### 1.1.1 Présentation de la structure opérationnelle du groupe de l'émetteur

L'organigramme de la structure opérationnelle de Nestlé S.A. se trouve à la page 34 du présent document. La structure de gestion du Groupe est représentée dans les analyses par segment opérationnel (Note 3 des Comptes consolidés 2013 du groupe Nestlé).

#### 1.1.2 Toutes les sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation de l'émetteur

Les sièges sociaux de Nestlé S.A. sont à Vevey et à Cham. Les actions Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) sont cotées à SIX Swiss Exchange. Au 31 décembre 2013, la capitalisation boursière de Nestlé S.A. s'élevait à CHF 208 279 000 000. Pour plus d'informations, veuillez vous référer également à la page 200 du Rapport annuel 2013 et consulter notre site Internet [www.nestle.com/investors](http://www.nestle.com/investors).

Vous trouverez la liste des principales sociétés affiliées et associées à la page 158 des Comptes consolidés 2013 du groupe Nestlé avec mention de leur raison sociale, de leur siège social, de leur capital-actions, de la place de cotation, des codes ISIN des titres, de la capitalisation boursière et de la participation de la Société.

#### 1.1.3 Les sociétés non cotées qui font partie du périmètre de consolidation de l'émetteur

Vous trouverez la liste des principales sociétés affiliées et associées à la page 158 des Comptes consolidés 2013 du groupe Nestlé avec mention de leur raison sociale, de leur siège social, de leur capital-actions et de la participation de la Société.

### 1.2 Actionnaires importants

En 2013, la Société a publié, via la plateforme électronique de publication de SIX Swiss Exchange, des avis d'information relatifs à la part d'actions de Nestlé S.A. détenues par Norges Bank (la banque centrale de Norvège). Cette participation a atteint le seuil de 3% le 17 juin 2013 et est descendue en dessous de ce seuil le 9 juillet 2013.

A l'exception de BlackRock, Inc., New York, qui a annoncé le 17 décembre 2009 détenir directement ou indirectement, avec ses filiales, 3,7% du capital-actions de Nestlé S.A. à cette date, Nestlé S.A. n'a pas connaissance de l'existence d'actionnaires détenant 3% ou plus du capital-actions.

Concernant les nominees, Chase Nominees Ltd, Londres, était inscrit au registre des actions en tant que nominee N (voir point 2.6.3) détenteur de 364 222 921 actions, soit 11,3% des actions de la Société au 31 décembre 2013. A la même date, Citibank N.A., Londres, en tant que dépositaire des actions représentées par des American Depository Receipts, était inscrit au registre des actions comme détenteur de 243 575 492 actions, soit 7,6% des actions de la Société. Toujours au 31 décembre 2013, Nortrust Nominees Ltd, Londres, était inscrit au registre des actions en tant que nominee N détenteur de 114 199 949 actions de la Société, ce qui représente 3,6% des actions. En outre, Mellon Bank N.A., Everett, était inscrit au registre des actions en tant que nominee N détenteur de 100 408 608 actions, soit 3,1% des actions de la Société, au 31 décembre 2013.

### 1.3 Participations croisées

La Société n'a pas connaissance de participations croisées, de part et d'autre, dépassant 5% du capital ou de l'ensemble des actions avec droit de vote.

### 2. Structure du capital

#### 2.1 Capital

Le capital-actions ordinaire de Nestlé S.A. s'élève à CHF 322 480 000. Le capital-actions conditionnel est de CHF 10 000 000. Nestlé S.A. n'a pas de capital-actions autorisé.

#### 2.2 Capital conditionnel

Le capital-actions peut être augmenté d'un montant ne pouvant dépasser CHF 10 000 000, par l'émission d'un maximum de 100 000 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, par l'exercice de droits de conversion et/ou d'option octroyés en relation avec l'émission, par Nestlé ou l'une de ses filiales, d'obligations d'emprunt convertibles, d'obligations assorties de droits d'option ou d'autres instruments du marché financier (nouveaux ou déjà émis). Le Conseil d'administration dispose ainsi d'un instrument flexible lui permettant, le cas échéant, de financer les activités de la Société par le recours à des obligations convertibles.

Pour la description du cercle des bénéficiaires ainsi que des conditions et modalités de l'émission de capital conditionnel, veuillez vous référer à l'art. 3<sup>bis</sup> des Statuts de Nestlé S.A.

#### 2.3 Modifications du capital

Le capital-actions a été réduit deux fois au cours des trois derniers exercices, à la suite de programmes de rachat d'actions lancés par la Société; les annulations d'actions en résultant ont été approuvées lors des Assemblées générales du 14 avril 2011 et du 19 avril 2012.

En 2011, le capital-actions a été réduit de 165 000 000 actions à CHF 330 000 000.

En 2012, l'Assemblée générale ordinaire a approuvé une nouvelle réduction du capital-actions de 75 200 000 actions, à CHF 322 480 000.

Pour la répartition du capital («fonds propres») pour 2013, 2012 et 2011, veuillez consulter la variation des fonds propres figurant dans les Comptes consolidés 2013 et 2012 du groupe Nestlé.

## 2.4 Actions et bons de participation

Le capital de Nestlé S.A. est composé uniquement d'actions nominatives. Le nombre d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, entièrement libérées, s'élevait à 3 224 800 000 au 31 décembre 2013.

Selon l'art. 11 al. 1 des Statuts, chaque action inscrite au Registre des actions comme étant assortie de droits de vote confère une voix à son détenteur. Voir également le point 2.6.1 de ce rapport.

Les actionnaires ont droit au dividende. Il n'y a pas de bons de participation.

## 2.5 Bons de jouissance

Il n'y a pas de bons de jouissance.

## 2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des nominees

2.6.1 Restrictions de transfert par catégorie d'actions, avec mention des éventuelles clauses statutaires de groupe et des dispositions régissant l'octroi de dérogations

Conformément à l'art. 5 al. 5 des Statuts, aucune personne, physique ou morale, ne peut être inscrite avec droit de vote pour plus de 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. Cette limitation à l'inscription s'applique également aux personnes qui détiennent tout ou partie de leurs actions par l'intermédiaire de nominees conformément à cet article. Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que toutes les personnes, physiques ou morales, qui forment une entente ou un syndicat ou qui se concertent de toute autre manière aux fins de contourner cette limitation comptent pour une personne ou un nominee (art. 5 al. 7 des Statuts). La limitation à l'inscription s'applique également aux actions acquises ou souscrites par l'exercice de droits de souscription, d'option ou de conversion (art. 5 al. 10 des Statuts). Voir également l'art. 5 al. 6 et 9 des Statuts et le point 2.6.3 de ce rapport.

2.6.2 Motifs de l'octroi de dérogations pendant l'exercice considéré

Voir les points 2.6.3 et 6.1.2 de ce rapport.

2.6.3 Admissibilité des inscriptions de nominees, avec mention des clauses éventuelles de pourcentage et des conditions à remplir pour l'inscription

Conformément à l'art. 5 al. 6 et 9 des Statuts, le Conseil d'administration a émis un règlement concernant les nominees qui établit des règles pour leur inscription en tant qu'actionnaires dans le registre des actions. Ce règlement autorise l'inscription de:

- Nominees N («N» signifiant nom du propriétaire économique révélé): lorsque les pratiques de négoce et de dépôt des titres rendent difficile ou impossible l'inscription individuelle des propriétaires économiques, les actionnaires peuvent inscrire leurs participations via un nomine N avec droit de vote, à la condition expresse que l'identité et le nombre d'actions détenues par les propriétaires économiques soient communiqués à la Société, périodiquement ou sur demande. Les droits de vote des nominees doivent être exercés conformément aux instructions de vote communiquées par les bénéficiaires économiques. La participation d'un nomine N, ou de nominees N qui agissent en tant que groupe organisé ou dans le cadre d'un accord, ne peut pas dépasser 5% du capital-actions de la Société. Les participations qui dépassent la limite de 5% (ou la limite fixée par le Conseil d'administration, voir point 6.1.2) sont inscrites sans droit de vote. La responsabilité de la divulgation de l'identité des propriétaires économiques et de leurs participations incombe aux nominees inscrits dans le registre des actions.
- Nominees A («A» signifiant propriétaire économique anonyme): inscription sans droits de vote.

2.6.4 Procédure et conditions auxquelles les priviléges statutaires et les restrictions de transfert peuvent être levés

Voir le point 6.1.3 de ce rapport.

## 2.7 Obligations convertibles et options

Au 31 décembre 2013, aucune obligation convertible, aucun warrant ni aucune option émis par Nestlé S.A. ou par ses filiales sur les actions de Nestlé S.A. n'était en circulation. Les seules options émises par Nestlé S.A. sont des options attribuées aux collaborateurs dans le cadre du «Management Stock Option Plan» (MSOP). Les attributions effectuées dans le cadre de ce plan ont été abandonnées en 2013.

# Conseil d'administration

## 3. Conseil d'administration

### 3.1 Membres du Conseil d'administration

Nom	Année de naissance	Pays	Formation <sup>(a)</sup>	Election	Expiration du mandat <sup>(b)</sup>
Peter Brabeck-Letmathe Président	1944	Autriche	Diplôme d'économie	1997	2016
Paul Bulcke Administrateur délégué	1954	Belgique	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise	2008	2014
Andreas Koopmann 1 <sup>er</sup> Vice-Président	1951	Suisse	Diplôme d'ingénieur-mécanicien et de gestion d'entreprise	2003	2014
Rolf Hänggi 2 <sup>e</sup> Vice-Président	1943	Suisse	Diplôme de droit et finance	2004	2014
Beat Hess	1949	Suisse	Diplôme de droit	2008	2014
Daniel Borel	1950	Suisse	Diplôme de physique et d'informatique	2004	2015
Jean-Pierre Meyers	1948	France	Diplôme d'économie	1991	2014
Steven G. Hoch	1954	Etats-Unis/Suisse	Diplôme de relations internationales et d'économie	2006	2016
Naïna Lal Kidwai	1957	Inde	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise	2006	2014
Titia de Lange	1955	Pays-Bas	Diplôme de biochimie	2010	2016
Jean-Pierre Roth	1946	Suisse	Diplôme d'économie et de finance	2010	2016
Ann M. Veneman	1949	Etats-Unis	Diplôme de droit et de politique publique	2011	2014
Henri de Castries	1954	France	HEC, diplôme de droit, ENA	2012	2015
Eva Cheng	1952	Chine	Diplôme de gestion d'entreprise et d'histoire	2013	2016

(a) Pour des informations plus complètes sur les formations, veuillez consulter les CV des différents membres sur [www.nestle.com/investors/corporategovernance](http://www.nestle.com/investors/corporategovernance).

(b) A partir de 2014, tous les membres du Conseil d'administration seront élus une fois par an conformément à la révision du droit suisse sur les sociétés.

#### 3.1.1 Fonctions de direction des membres du Conseil d'administration

A l'exception de Paul Bulcke, tous les membres du Conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Peter Brabeck-Letmathe est le Président en exercice et assume certaines fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe, y compris Nestlé Health Science S.A. et les engagements de Nestlé auprès de L'Oréal, Galderma et Laboratoires innéov.

#### 3.1.2 Informations sur chaque membre non exécutif du Conseil d'administration

A l'exception de Peter Brabeck-Letmathe, tous les membres non exécutifs du Conseil d'administration sont indépendants; ils n'étaient pas membres de la Direction de Nestlé avant leur élection et n'entretiennent aucune relation d'affaires majeure avec Nestlé.

#### 3.1.3 Interdépendances

Peter Brabeck-Letmathe, Paul Bulcke et Jean-Pierre Meyers siègent aux Conseils d'administration de Nestlé et de L'Oréal.

### 3.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions

#### Peter Brabeck-Letmathe

##### Président

Peter Brabeck-Letmathe rejoint la société opérationnelle du groupe Nestlé en Autriche en qualité de représentant en 1968. Entre 1970 et 1987, il assume diverses responsabilités en Amérique latine. En 1987, il est affecté au siège international de Nestlé à Vevey (Suisse) comme Directeur avant d'être nommé Directeur général en 1992. Lors de l'Assemblée générale de juin 1997, Peter Brabeck-Letmathe est élu membre du Conseil d'administration de Nestlé S.A. En 1997, le Conseil d'administration de Nestlé S.A. le nomme Administrateur délégué. Il est élu Vice-Président en 2001 et Président du Conseil d'administration en 2005. Le 10 avril 2008, Peter Brabeck-Letmathe renonce à son poste d'Administrateur délégué, en conservant les fonctions de Président du Conseil d'administration.

En qualité de représentant de Nestlé S.A., il assume les fonctions de Vice-Président de L'Oréal S.A. (France).

Peter Brabeck-Letmathe est également Président de Delta Topco (Jersey), Vice-Président du Conseil d'administration de Credit Suisse Group (Suisse) et membre du Conseil d'administration d'Exxon Mobil Corporation, Texas (Etats-Unis).

Peter Brabeck-Letmathe représente également Nestlé au Conseil de fondation du Forum économique mondial (WEF) et préside au nom de Nestlé le Water Resource Group 2030 (WRG). Il est en outre membre de l'European/Hong Kong Business Co-operation Committee (EU/HK BCC) et membre du Conseil de fondation du Verbier festival (Suisse).



#### Paul Bulcke

##### Administrateur délégué

Paul Bulcke débute sa carrière en 1977 en qualité d'analyste financier chez Scott Graphics International (Belgique), avant d'intégrer le groupe Nestlé en 1979 comme stagiaire en marketing. De 1980 à 1996, il occupe diverses fonctions au sein de Nestlé Pérou, Nestlé Equateur et Nestlé Chili, avant de revenir en Europe assumer les fonctions de Directeur général de Nestlé Portugal, Nestlé République tchèque et République slovaque et Nestlé Allemagne. En 2004, il est nommé Directeur général responsable de la Zone Amériques. En avril 2008, Paul Bulcke est élu membre



du Conseil d'administration de Nestlé S.A. et nommé Administrateur délégué par le Conseil d'administration.

En qualité de représentant de Nestlé, Paul Bulcke assume les fonctions de membre du Conseil d'administration de L'Oréal S.A. (France) et de Coprésident du Conseil de surveillance de Cereal Partners Worldwide (Suisse).

Il est, en outre, membre du Conseil d'administration de Roche Holding SA (Suisse), ainsi que Coprésident du Conseil d'administration et membre du Comité de gouvernance du Consumer Goods Forum. Paul Bulcke est également membre du Conseil de Fondation d'Avenir Suisse (Suisse) et de l'International Business Council du Forum économique mondial (WEF).

#### Andreas Koopmann

##### 1<sup>er</sup> Vice-président

Andréas Koopmann débute sa carrière en 1979 en qualité d'Assistant du Président et Directeur général de Bruno Piatti AG (Suisse). De 1980 à 1982, il est Assistant de direction du Groupe Motor Columbus AG, Holding (Suisse). A partir de 1982, il travaille pour Bobst Group, tout d'abord en qualité de Vice-Président ingénierie et production à Roseland, New Jersey (Etats-Unis). Il rentre en Suisse en 1989, occupant plusieurs postes de cadre supérieur au sein de la société, dont celui de membre du Comité de direction du Groupe, chargé de la production. Il est membre du Conseil d'administration de Bobst Group de 1998 à 2002 et est nommé Président de la direction en 1995, poste qu'il occupera jusqu'en mai 2009. De 2010 à 2012, Andreas Koopmann est Président d'Alstom (Suisse) S.A. et «Country President».

Il assume actuellement les fonctions de Président de Georg Fischer AG (Suisse) et siège au Conseil d'administration de Credit Suisse Group (Suisse) et de CSD Group (Suisse).



#### Rolf Hänggi

##### 2<sup>e</sup> Vice-président

En 1970, Rolf Hänggi débute sa carrière comme analyste financier et en investissements à la Société de Banque Suisse (Suisse) avant de passer à l'Union de Banques Suisses, puis à la Banque cantonale de Bâle (Suisse). En 1976, il rejoint la société d'assurances Zurich, dont il devient, en 1986, membre de la Direction, Chef des finances et responsable mondial des investissements. En 1988, il est



## Conseil d'administration

nommé Vice-Président de la Direction de la société d'assurances Zurich. Il sera membre de son Conseil d'administration de 1993 à 1997, avant de devenir consultant indépendant.

En 1996, il est élu au Conseil d'administration de Roche Holding SA (Suisse) dont il assume les fonctions de Vice-Président jusqu'en 2006. Entre 1994 et avril 2009, Rolf Hänggi a également assumé les fonctions de Président de la banque Rüd, Blass & Cie AG (Suisse).

Il est actuellement membre du Conseil de fondation de la Fondation Luftbild Schweiz (Suisse) et membre du Conseil consultatif pour le Mastercourse of Advanced Studies in Applied History de l'Université de Zurich (Suisse). Jusqu'à fin 2011, il était membre du Conseil de fondation du Werner Abegg-Fonds (Suisse).

### Beat Hess

Beat Hess débute sa carrière en 1977 chez BBC Brown Boveri Ltd, à Baden, en tant que Legal Counsel avant d'être promu au poste de General Counsel en 1986. De 1988 à 2003, il est membre de la Direction du groupe, General Counsel et Secrétaire général chez ABB Ltd à Zurich. De 2003 jusqu'à son départ à la retraite en janvier 2011, Beat Hess est Directeur juridique et membre du Comité de direction du groupe Royal Dutch Shell plc, à La Haye (Pays-Bas).

Beat Hess est membre du Conseil d'administration et Vice-Président de Holcim Ltd (Suisse) et de Sonova Holding AG (Suisse). Il est également membre de l'Académie de droit international de La Haye.



### Daniel Borel

Daniel Borel est cofondateur de Logitech S.A. Il assume les fonctions de Président du Conseil d'administration et Administrateur délégué de Logitech S.A. de 1982 à 1988 et de Logitech International S.A. de 1992 à 1998. A partir de 1998, il est Président de Logitech International S.A., fonction qu'il quitte en janvier 2008 tout en restant membre du Conseil d'administration de cette société.

Il assume en outre les fonctions de Président de la Fondation EPFL Plus ainsi que de swissUp, Fondation pour l'excellence de la formation en Suisse, et siège au Conseil de fondation de la Fondation Defitech (Suisse).



### Jean-Pierre Meyers

De 1972 à 1980, Jean-Pierre Meyers est attaché à la direction des affaires financières de la Société Générale. Pendant cette période, il est professeur adjoint à l'Ecole supérieure de commerce de Rouen (ESC Rouen, France). De 1980 à 1984, il est Directeur de la banque Odier Bungener Courvoisier. Jean-Pierre Meyers est membre du Conseil d'administration de L'Oréal S.A. (France) depuis 1987, et Vice-Président depuis 1994. Il assume les fonctions de Vice-Président de la Fondation Bettencourt-Schueller depuis 1988.

Jean-Pierre Meyers est en outre Directeur général et membre du Conseil de surveillance de Téthys S.A.S. (France).



### Steven G. Hoch

Steven G. Hoch débute sa carrière en 1978 à la Chemical Bank à New York et à Zurich, où il occupe divers postes ayant trait aux activités de banque commerciale, notamment dans le conseil aux entreprises multinationales.

Steven G. Hoch est Directeur et membre du Comité de direction de la Bessemer Trust Company, N.A., à New York, de 1990 à 1994, et membre du Comité exécutif et Directeur de la division «Clientèle» de Pell Rudman Trust Company, à Boston, de 1994 à 2002. En 2002, il fonde Highmount Capital, LLC, une société de gestion de fortune basée aux Etats-Unis, dont il est Directeur général.

Steven G. Hoch est Président de l'American Swiss Foundation. Il est membre du Comité de direction et Président du Comité d'investissement de la Woods Hole Oceanographic Institution (Etats-Unis). Il a accompli deux mandats en tant que membre du Conseil national de la Smithsonian Institution (Etats-Unis) et siège au Conseil consultatif du Smithsonian Tropical Research Institute (Panama).



### Naïna Lal Kidwai

Naïna Lal Kidwai débute sa carrière en 1982 et travaille jusqu'en 1994 chez ANZ Grindlays Bank Plc.

De 1994 à 2002, elle assume les fonctions de Vice-présidente et Directrice de l'Investment Banking chez Morgan Stanley India avant de partir pour HSBC. Elle est actuellement Directrice générale de



## Conseil d'administration

l'ensemble des sociétés du groupe HSBC en Inde. En 2010, elle est nommée au Conseil d'administration de HSBC Asia-Pacific. Elle a été élue Présidente de la Federation of Indian Chambers of Commerce & Industry (FICCI) pour 2013.

Naïna Lal Kidwai représente le gouvernement indien auprès du groupe de travail gouvernement-industrie (Government-Industry Task Force). Elle préside le Conseil consultatif de l'Inde auprès de la Harvard Business School, où elle exerce également les fonctions de conseillère internationale. Elle siège par ailleurs au Conseil d'administration de l'Aspen Institute India, du NCAER (National Council of Applied Economics Research) et du NIBM (National Institute Bank Management). Intéressée par les questions environnementales, elle est membre du Conseil de la Shakti Sustainable Energy Foundation, du Global Agenda Council on Climate Change du Forum économique mondial et du Conseil de gouvernance du TERI (The Energy and Resources Institute).

En 2007, le gouvernement indien lui a décerné le Padma Shri Award pour son action dans le commerce et l'industrie. Naïna Lal Kidwai a reçu diverses récompenses en Inde et à l'étranger et a figuré à plusieurs reprises dans les classements des meilleures femmes d'affaires.

### **Titia de Lange**

Titia de Lange obtient son doctorat et ses diplômes postdoctoraux en biochimie à Amsterdam, Londres et San Francisco. En 1997, elle est nommée Professeur à l'Université Rockefeller de New York, où elle est également titulaire depuis 1999 de la Chaire Leon Hess. En 2011, elle devient Directrice de l'Anderson Cancer Center dans cette même université.



Titia de Lange est également membre élue de l'American National Academy of Sciences et a beaucoup travaillé avec les National Institutes of Health. Outre ses activités de recherche, elle siège actuellement à de nombreux comités consultatifs scientifiques et comités d'attribution de prix d'universités et d'autres centres de recherche à travers le monde, ainsi qu'à des comités d'experts et comités de rédaction. Elle a par ailleurs reçu de nombreux prix et distinctions depuis 1980.

Pour Nestlé, Titia de Lange est membre du Nestlé Nutrition Council (NNC) – un groupe d'experts internationaux qui conseillent Nestlé en matière de nutrition.

### **Jean-Pierre Roth**

Jean-Pierre Roth effectue toute sa carrière à la Banque nationale suisse, qu'il rejoint en 1979. Après avoir occupé divers postes de cadre supérieur, il est nommé membre de la Direction générale en 1996 avant de devenir Président en 2001, fonction qu'il assume jusqu'en 2009. A partir de 2001, il est membre puis, à partir de 2006, Président du Conseil d'administration de la Banque des Règlements Internationaux, jusqu'à son départ à la retraite en 2009. Jean-Pierre Roth représente également la Suisse au Conseil des Gouverneurs du Fonds Monétaire International de 2001 à 2009, et au Forum de stabilité financière de 2007 à 2009.



Depuis 2010, il est membre du Conseil d'administration de Swatch Group SA et membre du Conseil de fondation et du Comité des programmes d'Avenir Suisse (Suisse). Depuis juillet 2010, il préside le Conseil d'administration de la Banque cantonale de Genève et est membre du Conseil d'administration de la société internationale d'assurance et de réassurance Swiss Re.

### **Ann M. Veneman**

Avocate de formation, Ann M. Veneman est Secrétaire du Département de l'Agriculture des Etats-Unis (USDA) de 2001 à 2005, avant d'occuper le poste de directrice générale du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) pendant cinq ans. Précédemment, sa carrière la conduit à exercer diverses fonctions au sein de l'USDA et, pendant quatre ans, elle est Secrétaire du Département de l'Alimentation et de l'Agriculture de Californie. Elle siège actuellement au Conseil d'administration d'Alexion Pharmaceuticals, de la S&W Seed Company, de la Close Up Foundation, de Malaria No More, de Landesa et de 4-H, ainsi que du Global Health Innovative Technology Fund. Elle est également Coprésidente de «Mothers Day Every Day» et membre de nombreux conseils consultatifs dont BRAC, The Chicago Council Global Agriculture Development Initiative et The Bipartisan Policy Council Nutrition and Physical Activity Initiative. Elle est membre du Council on Foreign Relations et de la Trilateral Commission.



En 2009, elle figure au palmarès Forbes des 100 femmes les plus puissantes et s'est vu décerner de nombreux prix et distinctions tout au long de sa carrière.

Ann M. Veneman siège également au Nestlé CSV Council.

## Henri de Castries

Henri de Castries débute sa carrière à l'Inspection Générale des Finances, au sein du ministère des Finances français, effectuant des missions d'audit dans différentes administrations de 1980 à 1984. En 1984, il devient membre de la Direction du Trésor. En 1989, il rejoint la Direction des finances d'AXA. Deux ans plus tard, il est nommé Directeur général en charge de la gestion des actifs et des sociétés financières et immobilières du groupe. Henri de Castries préside le Directoire d'AXA de mai 2000 à avril 2010. Depuis avril 2010, à la suite d'une modification de la structure de gouvernance d'entreprise, il assume les fonctions de Président-Directeur général d'AXA.



Outre ses fonctions professionnelles, Henri de Castries est Président d'AXA Atout Cœur, le programme de bénévolat social des collaborateurs d'AXA, ainsi qu'administrateur de l'Association pour l'aide aux jeunes infirmes, un organisme d'aide aux jeunes handicapés, et du Musée du Louvre (France).

Henri de Castries a également été nommé officier de la Légion d'honneur et officier de l'Ordre national du Mérite.

## Eva Cheng

Eva Cheng rejoint en 1977 Amway Corporation, une société internationale de vente de biens de consommation basée aux Etats-Unis, en tant qu'attachée de direction à Hong Kong, puis devient en 2005 Vice-Présidente exécutive responsable de la Région Chine et Asie du Sud-Est, poste qu'elle occupe jusqu'à son départ à la retraite en 2011. Surtout connue pour avoir conduit l'entrée d'Amway en Chine en 1991, elle a occupé le poste de Présidente-Directrice générale d'Amway China depuis l'arrivée de la société sur ce marché jusqu'à son départ à la retraite en 2011.



En 2008 et 2009, Eva Cheng figure deux fois au palmarès Forbes des 100 femmes les plus puissantes et s'est vu décerner de nombreux prix et distinctions pour son leadership entrepreneurial et l'aide qu'elle a apportée à la collectivité.

Eva Cheng siège actuellement au Conseil de plusieurs sociétés cotées en Bourse: Esprit Holdings Ltd., Trinity Limited (jusqu'en 2014), Haier Electronics Group Co. Ltd. à Hong Kong et Amway (Malaisie) Holdings Berhad à Kuala Lumpur (jusqu'en 2014). Elle est par ailleurs membre du Comité de direction de All-China Women's Federation, membre de la Conférence consultative politique populaire de Chine – commission de Guangdong – et Directrice honoraire permanente de la Chambre générale de commerce de Chine à Hong Kong.

## 3.3 Elections et durée des mandats

L'Assemblée générale a la compétence d'élire et de révoquer les membres du Conseil d'administration. Depuis le 31 décembre 2013, la durée du mandat d'un administrateur est fixée à trois ans. Les membres sortants sont rééligibles. Chaque année, le Conseil d'administration est renouvelé par fractions, si possible égales, de façon qu'après une période de trois ans, tous les membres aient été soumis à réélection. Les membres sont élus individuellement.

Le Conseil d'administration élit, pour un mandat d'un an, le Président, l'Administrateur délégué, deux Vice-Présidents et les membres des Comités.

Le mandat d'un membre du Conseil d'administration expire au plus tard lors de l'Assemblée générale qui suit son 72<sup>e</sup> anniversaire.

Pour les principes régissant la procédure de sélection, voir le paragraphe 3.4.2 ci-dessous (Comité de nomination).

Pour la date de première élection et la durée restante du mandat, voir le paragraphe 3.1 ci-dessus.

La Société proposera une révision des Statuts du Groupe afin de les rendre conformes au nouveau droit suisse sur les sociétés entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

### 3.4 Organisation interne

#### 3.4.1 Répartition des tâches au sein du Conseil d'administration

	Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	Comité de rémunération	Comité de nomination	Comité de contrôle
Peter Brabeck-Letmathe Président	• (Président)		•	
Paul Bulcke Administrateur délégué	•			
Andreas Koopmann 1 <sup>er</sup> Vice-Président	•	•	• (Président)	
Rolf Hänggi 2 <sup>e</sup> Vice-Président	•			• (Président)
Beat Hess	•			
Daniel Borel		• (Président)		
Jean-Pierre Meyers		•		
Steven G. Hoch			•	
Naïna Lal Kidwai				•
Titia de Lange				
Jean-Pierre Roth		•		
Ann M. Veneman			•	
Henri de Castries				•
Eva Cheng				

#### 3.4.2 Attributions et délimitation des compétences de tous les Comités<sup>(1)</sup>

Les pouvoirs et les devoirs des Comités sont déterminés dans leur charte respective, approuvée par le Conseil d'administration. Chaque Comité est autorisé à engager des experts extérieurs.

Le Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise est composé du Président, des deux Vice-Présidents, de l'Administrateur délégué et d'autres membres élus par le Conseil d'administration. Il assure la liaison entre le Président et l'ensemble du Conseil d'administration, afin de jouer un rôle consultatif auprès du Président et d'accélérer le traitement des affaires de la Société lorsque c'est nécessaire. Le Comité examine régulièrement la gouvernance d'entreprise de la Société et prépare les recommandations pour le Conseil d'administration. Il a également des fonctions de conseil sur certaines questions à caractère financier, y compris le financement et la gestion financière de la Société, dont il examine périodiquement la gestion de l'actif et du passif.

Si le Comité dispose d'une autorité limitée en vertu du Règlement d'organisation, il peut, à titre exceptionnel et en cas d'urgence, traiter de questions liées aux affaires qui se

posent entre deux séances du Conseil d'administration. Dans tous les cas, il tient le Conseil d'administration parfaitement informé. Il examine le plan de travail annuel du Conseil d'administration.

Le Comité de rémunération est présidé par un membre indépendant et non exécutif du Conseil d'administration; il est également composé de l'un des Vice-Présidents et d'au moins deux autres membres non exécutifs du Conseil d'administration. Tous les membres sont indépendants. Le Comité de rémunération définit les principes relatifs à la rémunération des membres du Conseil d'administration et les soumet au Conseil pour approbation. Il supervise et examine les principes de rémunération pour la Société et le Groupe. De plus, il propose la rémunération du Président et de l'Administrateur délégué et approuve les rémunérations individuelles des membres de la Direction du Groupe. Le Comité de rémunération notifie également ses décisions au Conseil d'administration et tient celui-ci informé de la politique générale de rémunération du Groupe.

(1) Pour des informations plus complètes, veuillez vous référer au Règlement d'organisation et aux Chartes des Comités sur [www.nestle.com/investors/corporategovernance](http://www.nestle.com/investors/corporategovernance).

## **Conseil d'administration**

Le Comité de nomination compte: un président, qui est membre indépendant et non exécutif du Conseil d'administration; les autres membres sont le Président du Conseil d'administration et au moins deux membres indépendants et non exécutifs du Conseil d'administration. Le Comité de nomination établit les principes relatifs à la sélection des candidats au Conseil d'administration, sélectionne les candidats à l'élection ou la réélection au Conseil d'administration et prépare une proposition pour la décision de ce dernier. Les candidats au Conseil d'administration doivent posséder les qualifications et l'expérience nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Les nouveaux membres du Conseil d'administration reçoivent une introduction appropriée aux activités et aux affaires de la Société et du Groupe. Le cas échéant, le Comité de nomination veille à ce qu'ils bénéficient d'une formation supplémentaire. Il examine, au moins une fois par an, l'indépendance des membres du Conseil d'administration et prépare l'auto-évaluation annuelle du Conseil d'administration et de ses Comités. Il supervise la planification de la relève à long terme au sein du Conseil d'administration.

Le Comité de contrôle est composé d'un Vice-Président, qui préside le Comité, et d'au moins deux autres membres du Conseil d'administration, à l'exception de l'Administrateur délégué et de tout ancien membre de la Direction du Groupe. Au moins un membre doit disposer des connaissances financières adéquates et d'une expérience récente dans ce domaine; les autres doivent être familiarisés avec les questions de comptabilité et d'audit. Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le Comité de contrôle dispose d'un accès illimité à la gestion, aux livres et aux comptes de la Société. Il seconde le Conseil d'administration dans sa fonction de supervision des contrôles financiers, à travers un lien direct avec KPMG (réviseurs externes) et le Nestlé Group Audit (réviseurs internes du Groupe). Les principaux devoirs du Comité de contrôle consistent notamment à:

- examiner les procédures comptables internes de Nestlé;
- formuler des recommandations au Conseil d'administration pour la nomination de réviseurs externes par les actionnaires;
- examiner les procédures d'audit, y compris le périmètre proposé et les résultats de l'audit;
- se tenir régulièrement informé des résultats importants des audits et de leur avancement;
- surveiller la qualité des audits internes et externes;
- présenter les conclusions de l'approbation des Comptes annuels au Conseil d'administration;
- examiner certains rapports concernant les mécanismes de contrôle interne ainsi que l'évaluation annuelle du risque du Groupe.

Le Comité de contrôle informe régulièrement le Conseil d'administration des résultats de ses investigations et propose des mesures appropriées. La responsabilité de l'approbation des Comptes annuels incombe au Conseil d'administration.

Réunions tenues en 2013	Fréquence	Durée moyenne (heures)
Conseil d'administration de Nestlé S.A.	8 fois	3:40
Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	9 fois	4:50
Comité de rémunération	3 fois	1:20
Comité de nomination	3 fois	0:50
Comité de contrôle	4 fois	2:20

### 3.4.3 Méthodes de travail du Conseil d'administration et de ses Comités

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent qu'il le juge nécessaire, au moins une fois par trimestre, et à la demande du Président ou de la personne qu'il a désignée. En outre, une réunion du Conseil d'administration doit être convoquée dès qu'un membre en fait la demande auprès du Président. Tous les Comités présentent un compte rendu détaillé à tous les membres du Conseil d'administration lors de chaque réunion, dans une séance présidentielle spéciale.

Le Conseil d'administration consacre au moins une journée complète par an à l'examen du plan stratégique à long terme de la Société. Il effectue en outre chaque année une visite de trois à cinq jours dans l'une des sociétés opérationnelles du groupe Nestlé, en 2013 en Afrique du Sud. Le taux de présence moyen aux réunions du Conseil était de 98%, en raison de l'absence de l'un des administrateurs à une réunion pour raisons de santé. A l'exception de certaines séances présidentielles ou à huis clos, tous les membres de la Direction du Groupe assistent aux réunions du Conseil d'administration. En outre, certains dirigeants et membres de la Direction du Groupe assistent à certaines réunions des Comités.

## 3.5 Définition des domaines de compétence

Les organes de direction ont les compétences suivantes:

### 3.5.1 Conseil d'administration <sup>(1)</sup>

Le Conseil d'administration est l'organe de direction suprême de la Société. Il est responsable de la supervision suprême du Groupe. Le Conseil d'administration s'occupe de toutes les questions qui ne sont pas réservées à l'Assemblée générale ou à un autre organe de direction de la Société par la loi, les Statuts ou des règlements spécifiques émis par le Conseil d'administration.

Les principaux devoirs du Conseil d'administration sont les suivants:

- a) la direction suprême de la Société, en particulier la conduite, la gestion et la supervision des affaires de la Société, et la proposition des directives nécessaires;

- b) la détermination de l'organisation de la Société;
- c) la détermination des principes de contrôle comptable et financier, ainsi que des principes de planification financière;
- d) la nomination et la révocation du Président et des Vice-Présidents, des membres des Comités et des membres de la Direction du Groupe;
- e) la supervision suprême du Président et des membres de la Direction du Groupe, notamment en ce qui concerne leur respect de la loi, des Statuts, du Règlement d'organisation et des instructions ponctuelles du Conseil d'administration;
- f) l'établissement du Rapport annuel, la préparation de l'Assemblée générale et l'exécution des décisions de celle-ci;
- g) la notification du tribunal en cas de surendettement;
- h) l'examen et l'approbation:
  - de la stratégie à long terme du Groupe et du budget annuel d'investissement;
  - des opérations financières majeures;
  - de toute question d'importance en rapport avec la structure générale ou la politique financière, commerciale et industrielle de la Société ou du Groupe;
  - des principes de gouvernance d'entreprise de la Société;
  - de l'examen et de la décision de tout rapport soumis au Conseil d'administration;
  - de l'évaluation annuelle du risque du Groupe.

### 3.5.2 Direction du Groupe

Le Conseil d'administration délègue à l'Administrateur délégué, avec autorisation de sous-déléguer, le pouvoir de gérer les affaires de la Société et du Groupe conformément à la loi, aux Statuts et au Règlement d'organisation.

L'Administrateur délégué préside la Direction du Groupe et délègue individuellement à ses membres le pouvoir nécessaire à l'exercice de leurs responsabilités dans les limites fixées dans les Règlements de la Direction du Groupe.

(1) Pour des informations plus complètes, veuillez vous référer au Règlement d'organisation et aux Chartes des Comités sur [www.nestle.com/investors/corporategovernance](http://www.nestle.com/investors/corporategovernance).

### **3.6 Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction du Groupe**

Le Conseil d'administration est régulièrement informé des questions matérielles relatives aux activités de la Société et du Groupe. Les membres de la Direction du Groupe assistent aux réunions du Conseil d'administration et rendent compte des projets et événements importants. En outre, des rapports écrits comportant des informations sur les Comptes consolidés, les investissements de capitaux ainsi que les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie, sont fournis régulièrement.

Le Président et l'Administrateur délégué s'assurent que l'information circule de façon adéquate entre la Direction du Groupe et le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration reçoit des rapports réguliers et ad hoc en provenance des Comités, du Président, de l'Administrateur délégué ainsi que de la Direction du Groupe. Les procès-verbaux des réunions des Comités sont communiqués à tous les membres du Conseil d'administration. Chaque année, le Conseil se rend dans l'un de ses principaux marchés, où il rencontre ses dirigeants.

En outre, le Comité de contrôle examine la performance financière et évalue l'efficacité des procédures de contrôle interne et externe, ainsi que l'organisation et les procédures de gestion interne du risque.

A l'exception de certaines séances à huis clos, les membres de la Direction du Groupe et d'autres dirigeants assistent aux réunions du Comité de contrôle.

Les informations et moyens de contrôle supplémentaires incluent:

- les réviseurs externes, KPMG (réviseurs de Nestlé S.A. et des Comptes consolidés du groupe Nestlé), qui effectuent leur audit conformément à la législation suisse, aux normes d'audit suisses et aux normes internationales d'audit (ISA);
- le service Nestlé Group and Market Audit, composé des réviseurs internes de la Société, qui a un lien direct avec le Comité de contrôle. Il comprend une unité de réviseurs internationaux qui voyagent dans le monde entier pour exécuter leurs activités de contrôle;
- Group Risk Services, l'unité de gestion du risque, qui assiste toutes les entités de la Société en matière de gestion du risque, de prévention des pertes, de traitement des sinistres et d'assurance. Une évaluation du risque est réalisée une fois par an au plus haut niveau pour toutes les activités. Pour plus d'informations, veuillez consulter les Comptes consolidés 2013 du groupe Nestlé, Note 24;
- la fonction de Compliance du Groupe, ainsi que d'autres services de contrôle du risque et de vérification assurent une mission supplémentaire de conseil et de supervision. Les activités liées au risque et à la Compliance sont régulièrement coordonnées par le «Compliance Committee»

du Groupe, afin d'assurer une approche holistique à l'échelle du Groupe. Pour plus d'informations, veuillez consulter la page 8 du Rapport annuel 2013.

## Direction du Groupe

### 4. Direction du Groupe

#### 4.1 Membres de la Direction du Groupe

Nom	Année de naissance	Pays	Formation/fonction actuelle
Paul Bulcke	1954	Belgique	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise Administrateur délégué
Luis Cantarell	1952	Espagne	Diplôme d'économie DG: Nestlé Nutrition, Président et Administrateur délégué de Nestlé Health Science S.A.
José Lopez	1952	Espagne	Diplôme d'ingénieur-mécanicien DG: Opérations, GLOBE
Laurent Freixe	1962	France	Diplôme de gestion d'entreprise DG: Zone Europe
Chris Johnson	1961	Etats-Unis	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise DG: Zone Amériques
Patrice Bula	1956	Suisse	Diplôme d'économie et de gestion d'entreprise DG: Unités d'affaires stratégiques, Marketing, Ventes et Nespresso
Doreswamy (Nandu) Nandkishore	1958	Inde	Diplôme d'ingénieur-électricien et diplôme d'études supérieures en gestion DG: Zone Asie, Océanie et Afrique
Wan Ling Martello	1958	Etats-Unis	Diplôme de gestion d'entreprise et de comptabilité, diplôme d'études supérieures en systèmes d'information de gestion DG: Directrice financière (CFO), (inclus Finances et Contrôle, Juridique, Propriété intellectuelle, Fiscalité, Trésorerie, Global Nestlé Business Services)
Stefan Catsicas	1958	Suisse	Diplômes de sciences naturelles et diplôme d'études supérieures en neurosciences DG: Chief Technology Officer: Innovation, Technologies, Recherche et Développement
Marco Settembri	1959	Italie	Diplôme de gestion d'entreprise DG: Nestlé Waters
Peter Vogt	1955	Suisse	Diplôme d'économie et de finance et comptabilité DG adjoint: Ressources humaines
Martial Rolland	1963	France	Diplôme de management international et de gestion d'entreprise DG adjoint: Nestlé Professional
David P. Frick	1965	Suisse	Diplôme de droit D: Gouvernement d'entreprise, Compliance et Corporate Services

(DG: Directeur général; D: Directeur)

Pour des informations plus complètes, veuillez consulter les CV des différents membres sur [www.nestle.com/investors/corporategovernance](http://www.nestle.com/investors/corporategovernance).

## 4.2 Parcours professionnel et autres activités et fonctions

### Paul Bulcke

Cf. point 3.2 ci-dessus.

### Luis Cantarell

Luis Cantarell rejoint Nestlé España S.A. en 1976. Il est nommé Chef du marketing café en 1987, puis Chef de la Division Nutrition de Nestlé Espagne. En 1994, il est affecté au siège de Nestlé et endosse la responsabilité du marketing mondial du café, au sein de l'Unité d'affaires stratégiques Boissons et Café. Il retourne en Espagne en 1996 en tant que Directeur de division. De 1998 à 2001, il occupe le poste de Directeur général de Nestlé Portugal S.A. puis est nommé Directeur, en 2001, en charge de la Division d'affaires stratégiques Nutrition du Groupe. En 2003, il est nommé Directeur général adjoint, avant de prendre les fonctions de Directeur général de Nestlé S.A., responsable de la Zone Europe, en novembre 2005. De septembre 2008 à décembre 2010, Luis Cantarell occupe le poste de Directeur général de Nestlé S.A., responsable de la Zone Amériques. Depuis janvier 2011, il est Président et Administrateur délégué de Nestlé Health Science S.A. Outre ses fonctions au sein de Nestlé Health Science, Luis Cantarell assume depuis décembre 2012 les fonctions de Directeur général de Nestlé S.A., en charge de Nestlé Nutrition.

En qualité de représentant de Nestlé, Luis Cantarell siège au Conseil d'administration d'Accera, Inc. (Etats-Unis) et au Comité stratégique de Galderma Pharma S.A. (Suisse), et préside Nutrition Science Partners Ltd.



### José Lopez

José Lopez rejoint Nestlé en 1979 en qualité d'ingénieur stagiaire. De 1983 à 1995, il accomplit diverses missions techniques en Espagne, aux Etats-Unis, au Japon et en France. En 1995, il est nommé Directeur technique de la région Océanie, puis devient en 1997 Directeur des Opérations, responsable Technique, Chaîne d'approvisionnement et Exportations. En 1999, José Lopez est nommé Responsable de marché en charge de la région Malaisie/Singapour. Il devient Responsable de marché de Nestlé Japon en 2003. En tant que Directeur général des Opérations à partir de 2007, José Lopez est chargé des



achats, de la production, de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion de la qualité, de la santé et la sécurité, de l'environnement et de l'ingénierie. Depuis 2008, il est également responsable de GLOBE (Global Business Excellence; IS/IT).

En qualité de représentant de Nestlé, José Lopez est membre du Conseil de surveillance de Cereal Partners Worldwide (Suisse).

Il est actuellement membre du Conseil de direction de GS1 (anciennement EAN International) en Belgique et membre du Conseil consultatif du Programme for Sustainability Leadership de l'Université de Cambridge (CPSL).

### Laurent Freixe

En 1986, Laurent Freixe rejoint Nestlé France en tant que représentant puis se voit confier de plus en plus de responsabilités dans le domaine de la vente et du marketing. En 1999, il devient membre du Comité de direction et est nommé Chef de la Division Nutrition. En 2003, Laurent Freixe prend les fonctions de Responsable de marché pour Nestlé Hongrie. En janvier 2007, il est nommé Responsable de marché pour la Région ibérique, couvrant à ce titre l'Espagne et le Portugal. Depuis novembre 2008, Laurent Freixe occupe le poste de Directeur général chargé de la Zone Europe.



En qualité de représentant de Nestlé, il est Président de Beverage Partners Worldwide S.A. (Suisse). Il est également membre du Conseil d'administration de Lactalis Nestlé Produits Frais S.A.S. (France) et du Conseil de surveillance de Cereal Partners Worldwide (Suisse).

En outre, Laurent Freixe est membre du Conseil consultatif pour les investisseurs nationaux et étrangers en Ukraine, Vice-président de l'Association des Industries de Marque (AIM) (Belgique) et membre du Conseil d'administration de FoodDrinkEurope et de la Direction générale d'ECR Europe (Belgique).

### Chris Johnson

Chris Johnson débute sa carrière au sein de Nestlé en 1983, comme stagiaire en marketing chez Carnation Inc. Pendant ses huit premières années d'activité, il assume des responsabilités croissantes principalement dans le domaine commercial, chez Nestlé Etats-Unis puis, à partir de 1991, au Japon. En poste à Paris à partir de 1995, où il occupe les fonctions de Directeur régional de Nestlé Waters pour l'Asie, il devient Responsable de



marché à Taïwan en 1998. A partir de 2000, Chris Johnson dirige le développement et la mise en œuvre de GLOBE (Global Business Excellence; IS/IT) à l'échelon international, ainsi que les projets Chaîne d'approvisionnement stratégique et eNestlé. Il est nommé Directeur général adjoint en avril 2001, puis retourne au Japon en 2007 en qualité de Responsable de marché. Depuis janvier 2011, Chris Johnson occupe le poste de Directeur général chargé de la Zone Amériques.

En qualité de représentant de Nestlé, Chris Johnson est Coprésident du Conseil de surveillance de Dairy Partners Americas et membre du Conseil de surveillance de Cereal Partners Worldwide (Suisse).

En outre, Chris Johnson est membre du Conseil d'administration de la Swiss-Latin American Chamber of Commerce et trésorier de la Swiss-American Chamber of Commerce.

### Patrice Bula

Patrice Bula rejoint Nestlé en 1980 et se voit confier diverses responsabilités dans le domaine du marketing et de la vente au Kenya, au Japon et à Taïwan, avant d'être promu Responsable de marché pour Taïwan en 1992, Responsable de marché pour la République tchèque en 1995, puis Chef de la Région Afrique australe et de l'Est en 1997. En 2000, il est nommé Chef de l'Unité d'affaires stratégiques Chocolat, Confiserie et Biscuits basée au siège international de Nestlé à Vevey. En octobre 2003, Patrice Bula devient Responsable de marché de Nestlé Allemagne et en août 2007, il prend les fonctions de Responsable de marché pour la Région Chine.

Avec effet en mai 2010, Patrice Bula est nommé à la Direction de Nestlé S.A. en qualité de Directeur général chargé des Unités d'affaires stratégiques, du Marketing et des Ventes ainsi que de Nespresso.

En qualité de représentant de Nestlé, Patrice Bula siège au Conseil d'administration de Beverage Partners Worldwide S.A. (Suisse), ainsi que de Yinlu Food Group Companies et Hsu Fu Chi Group Companies (Chine).



### Doreswamy (Nandu) Nandkishore

Nandu Nandkishore rejoint Nestlé en 1989 en Inde où, pendant les sept années suivantes, il occupe des postes à responsabilités croissantes, principalement dans le marketing. Sa carrière internationale débute en 1996 lorsqu'il prend la direction de l'Unité d'affaires Confiserie en Indonésie.



En 2000, après une courte période au siège international de Nestlé S.A. à Vevey (Suisse), il retourne en Indonésie où il est promu au poste de Responsable de marché Indonésie en mars 2003. En avril 2005, Nandu Nandkishore devient Responsable de marché de Nestlé Philippines, poste qu'il occupe jusqu'en octobre 2009. Il revient alors au siège international de Nestlé pour prendre les fonctions de Global Business Head pour la nutrition infantile chez Nestlé Nutrition.

En 2010, Nandu Nandkishore est nommé à la Direction de Nestlé S.A. comme Directeur général adjoint, en charge de Nestlé Nutrition – y compris la nutrition infantile, la nutrition de performance et la gestion du poids. Avec effet en octobre 2011, le Conseil d'administration nomme Nandu Nandkishore Directeur général responsable de l'Asie, de l'Océanie, de l'Afrique et du Moyen-Orient.

En qualité de représentant de Nestlé, Nandu Nandkishore préside le Conseil de surveillance de P.T. Nestlé Indonesia et P.T. Nestlé Indofood Citarasa Indonesia. Il siège également au Conseil d'administration de Hsu Fu Chi International Holdings Ltd. (Chine). En outre, il est membre du Conseil d'administration d'Osem Investments Ltd. (Israël) et siège au Conseil de surveillance de Cereal Partners Worldwide S.A.

### Wan Ling Martello

Wan Ling Martello rejoint Nestlé S.A. en novembre 2011, en qualité de Directrice générale. Elle est Directrice financière (CFO) depuis le 1<sup>er</sup> avril 2012.



Précédemment, Wan Ling Martello est Directrice Générale, Global eCommerce chez Walmart Stores Inc. en 2010 et 2011. Entre 2005 et 2009, elle est Directrice Finances et Stratégie chez Walmart International. Avant de rejoindre Walmart, Wan Ling Martello bâtit sa carrière dans le secteur des biens de consommation emballés. De 1985 à 1995, elle exerce des responsabilités croissantes à des postes financiers chez Kraft. Elle est Corporate Controller chez Borden Foods entre 1995 et 1998, au moment du redressement de l'entreprise acquise par KKR. De 1998 à 2005, elle est Directrice financière puis Présidente de la branche américaine de NCH, une ancienne filiale d'AC Nielsen.

### **Stefan Catsicas**

Stefan Catsicas débute sa carrière au sein de la société pharmaceutique Glaxo à Genève (Suisse) en tant que Responsable du département Neurobiologie de l’Institut de biologie moléculaire de cette société. Il rejoint ensuite le monde universitaire et poursuit sa carrière à l’Université de Lausanne en tant que professeur et directeur de l’Institut de biologie cellulaire et de morphologie, puis en tant que Vice-président de la recherche et professeur en ingénierie cellulaire à l’Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), en Suisse.

En 2005, il cofonde un groupe privé d’entreprises de biotechnologie, puis retourne au sein du monde universitaire en 2011 en qualité de Recteur et Vice-Président exécutif de la King Abdullah University of Science and Technology, en Arabie Saoudite.

En septembre 2013, Stefan Catsicas est nommé à la Direction de Nestlé S.A. et prend les fonctions de Directeur général et de Chief Technology Officer, responsable Innovation, Technologies, Recherche et Développement.

Stefan Catsicas siège en outre au Conseil d’administration de la Fondation Latsis International à Genève (Suisse) et de la Fondation Solar Impulse à Lausanne (Suisse).



### **Marco Settembri**

Marco Settembri rejoint Nestlé S.A. lorsqu'il entre chez Nestlé Italiana en 1987 et se voit confier diverses responsabilités, principalement dans le domaine des produits pour animaux de compagnie. En 2004, il est nommé Directeur général des eaux San Pellegrino et contribue dans une large mesure à la consolidation fructueuse des activités d'eaux en Italie et au développement des exportations des marques italiennes emblématiques. En 2006, il devient Responsable de marché pour l'Italie, en plus de ses fonctions de Responsable de Nestlé Waters Italy, avant d'être nommé Directeur général de Nestlé Purina PetCare Europe en 2007.

Marco Settembri est nommé à la Direction de Nestlé S.A. en qualité de Directeur général, responsable de Nestlé Waters, avec effet en décembre 2013.



### **Peter Vogt**

Peter Vogt rejoint Nestlé en 1980 en tant que stagiaire en marketing, avant d'être nommé Spécialiste produits au Japon, puis de revenir au marché suisse en 1985. A partir de 1987, Peter Vogt reprend sa carrière internationale avec une série d'affectations en Asie, tout d'abord comme Directeur à Hong Kong, puis comme Directeur Marketing en Malaisie en avril 1990 et enfin comme Responsable de marché au Sri Lanka jusqu'à fin 1995. Il revient en Europe en 1996 pour prendre la tête de l'activité suisse Glaces et surgelés et devient Responsable de marché pour la région nordique en 2000. Il retourne en Asie en qualité de Responsable de marché pour l'Indonésie en 2005, avant d'être nommé Responsable de marché pour la Malaisie et Singapour en 2009.

Peter Vogt est nommé à la Direction de Nestlé S.A. comme Directeur général adjoint, responsable des Ressources humaines et de l'administration du Centre, avec effet en mars 2013.



### **Martial Rolland**

Martial Rolland rejoint Nestlé en 1988 et débute sa carrière internationale en 1989 en Inde, tout d'abord dans les ventes, puis dans le marketing.

Il est ensuite affecté en Thaïlande en tant que Directeur Produits avant d'être nommé, en septembre 1995, Directeur commercial au Pakistan, où il est à la tête des fonctions marketing et ventes. En 2000, il s'installe en Turquie où il dirige l'activité de produits laitiers de Nestlé, avant d'assumer les fonctions de Responsable de marché. Il retourne en Inde en 2004 pour occuper le poste de Responsable de marché pour la région Asie du Sud, puis devient Responsable de marché pour la France en 2010.

Martial Rolland est nommé à la Direction de Nestlé S.A. comme Directeur général adjoint, responsable de Nestlé Professional, avec effet en mai 2013.



### **David P. Frick**

David P. Frick entame sa carrière au Tribunal de première instance de Meilen (canton de Zurich) et comme assistant à l'Institut de droit bancaire de la Faculté de droit de l'Université de Zurich.

A partir de 1994, il est avocat au sein des groupes chargés des procédures International

Corporate and Litigation du cabinet d'avocats new-yorkais Cravath, Swaine & Moore.

En 1999, il devient Group General Counsel et Managing Director de Credit Suisse Group, à Zurich, où il est nommé membre de la Direction et assume les fonctions de Head of Legal and Compliance de la société.

Il rejoint Nestlé S.A. en 2006 en qualité de Directeur, Gouvernement d'entreprise, Compliance et Corporate Services.

David P. Frick est membre du Conseil d'administration d'économiesuisse, dont il préside la Commission Justice. Il représente Nestlé au sein de SwissHoldings, est membre du Regulatory Board de SIX Swiss Exchange, d'ICC Switzerland et du Comité juridique de la Swiss-American Chamber of Commerce. Il siège au Conseil d'administration d'Allianz Suisse (Suisse).



### **5. Rémunération, participations et prêts**

Veuillez vous reporter au Rapport de rémunération 2013.

#### **4.3 Contrats de management**

Il n'existe pas de contrat de management chez Nestlé.

## 6. Droits de participation des actionnaires

### 6.1 Limitation et représentation des droits de vote

6.1.1 Toutes les limitations de droit de vote et les règles régissant les droits de vote/

6.1.2 Motifs de l'octroi de dérogations pendant l'exercice considéré

Seules les personnes inscrites au registre des actions comme actionnaires avec droit de vote peuvent exercer leurs droits de vote ou autres droits y afférents (art. 5 al. 2 des Statuts).

Personne ne peut exercer, directement ou indirectement, au titre des actions qui lui appartiennent ou de celles qu'il représente, les droits de vote de plus de 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que toutes les personnes, physiques ou morales, qui forment une entente ou un syndicat ou qui se concertent de toute autre manière aux fins de contourner cette limitation comptent pour un actionnaire (art. 11 al. 2 des Statuts; voir art. 11 al. 3 des Statuts, pour les exceptions à cette limitation des droits de vote).

Afin de permettre l'exercice du droit de vote attribué aux actions déposées auprès des banques, conformément à l'art. 11 al. 4 des Statuts, le Conseil d'administration peut accorder et a accordé des dérogations à certaines banques pour qu'elles puissent exercer les droits de vote des actions déposées par leurs clients à hauteur d'un pourcentage total supérieur à 5% du capital-actions.

En vue de faciliter la négociabilité en Bourse des actions, le Conseil d'administration a émis un règlement et autorisé certains nominees à déroger à la limitation de 5% d'inscription en tant que nominees avec droit de vote.

6.1.3 Procédure et conditions auxquelles les limitations statutaires des droits de vote peuvent être levées

Une résolution visant à amender les clauses des Statuts portant sur

- i) les limitations de l'exercice des droits de vote et la modification ou la levée de ces limitations ou
- ii) la limitation de l'inscription ou la limitation des droits de vote et la modification ou la levée de ces limitations requièrent la majorité des deux tiers des actions représentées et la majorité absolue de la valeur nominale repré-

sentée lors de l'Assemblée générale (art. 13 des Statuts). Veuillez vous référer également à l'art. 11 al. 4 des Statuts.

6.1.4 Règles statutaires concernant la participation à l'Assemblée générale, dans la mesure où elles diffèrent de la loi

Aucune restriction ne pèse sur le régime juridique prévu par la loi suisse. Les actionnaires avec droit de vote peuvent faire représenter leurs actions par un mandataire de leur choix.

### 6.2 Quorums statutaires

Veuillez vous référer à l'art. 13 des Statuts.

### 6.3 Convocation de l'Assemblée générale

Les règles statutaires de Nestlé S.A. (art. 7 à 9 des Statuts) ne diffèrent pas de la loi. Une Assemblée générale extraordinaire requise par un ou plusieurs actionnaires représentant ensemble le dixième au moins du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce devra être convoquée dans les meilleurs délais après réception de la demande (art. 8 al. 2 des Statuts).

### 6.4 Inscription d'un objet à l'ordre du jour

Un ou plusieurs actionnaires avec droit de vote représentant ensemble au moins 0,15% du capital-actions de Nestlé tel qu'inscrit au registre du commerce peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour de l'Assemblée générale en faisant la demande par écrit au Conseil d'administration, au plus tard 45 jours avant l'Assemblée, et en spécifiant les points qu'ils souhaitent voir apparaître à l'ordre du jour et les propositions formulées (art. 9 al. 2 et al. 3 des Statuts).

### 6.5 Inscriptions au registre des actions

La date pertinente pour déterminer le droit des actionnaires à participer à l'Assemblée générale sur la base des inscriptions au registre des actions est fixée par le Conseil d'administration.

## Prises de contrôle et mesures de défense

---

### **7. Prises de contrôle et mesures de défense**

#### **7.1 Obligation de présenter une offre**

Les Statuts de Nestlé S.A. ne contiennent pas de clause d'opting up ou d'opting out.

Ainsi, les dispositions de l'art. 32 de la Loi sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières relatives au seuil légal de 33 $\frac{1}{3}$ % des droits de vote pour faire une offre publique d'achat sont applicables.

#### **7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle**

Il n'existe pas de tels accords.

## 8. Organe de révision

### 8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable

KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA a été nommé pour la première fois le 22 mai 1993 et KPMG SA (en remplacement de KPMG Klynveld Peat Marwick Goerdeler SA) a été nommé pour la première fois le 23 avril 2009 en tant que réviseurs de Nestlé S.A.

Le 11 avril 2013, KPMG SA (ci-après «KPMG») a été nommé réviseur de Nestlé S.A. et des Comptes consolidés du groupe Nestlé pour un mandat d'un an.

Le rapport d'audit est signé conjointement par deux réviseurs associés de KPMG pour le compte de KPMG.

M. Scott Cormack a remplacé M. Mark Ballaiche en tant que réviseur responsable pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2013 et a signé les Comptes annuels de Nestlé S.A. et les Comptes consolidés du groupe Nestlé.

### 8.2 Honoraire des réviseurs

Le montant total des honoraires payés aux réviseurs pour 2013 s'élève à CHF 39 millions, dont CHF 37 millions ont été versés à KPMG en qualité de réviseur du Groupe.

### 8.3 Honoraire supplémentaires

Le montant des honoraires relatifs aux services additionnels payés aux réviseurs pour 2013 s'élève à CHF 9 millions, dont CHF 1,8 million a été versé à KPMG pour la prestation de services fiscaux et CHF 1,1 million pour divers services sans rapport avec l'audit (principalement IS/IT-conseil en informatique).

### 8.4 Instruments d'information relatifs à l'organe de révision

KPMG soumet au Comité de contrôle un rapport détaillé sur le déroulement de l'audit des résultats financiers, les questions importantes liées à la comptabilité et au reporting, les résultats de l'examen du système de contrôle interne, ainsi qu'un récapitulatif des points soulevés lors du contrôle intermédiaire.

En 2013, KPMG a participé aux quatre réunions du Comité de contrôle, à l'issue desquelles les réviseurs se sont entretenus avec le Comité de contrôle. La Direction du Groupe n'a pas assisté à ces entretiens.

Le Nestlé Group Audit (réviseurs internes du Groupe) a rencontré le Comité de contrôle à quatre reprises. En outre, le responsable de la révision interne et le président du Comité de contrôle se réunissent régulièrement pour faire le point.

Le Comité de contrôle examine annuellement le bien-fondé du choix de KPMG en tant que réviseur du groupe Nestlé et de Nestlé S.A., avant de proposer l'élection de KPMG en tant que réviseur au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale des actionnaires de Nestlé S.A. Le Comité de contrôle évalue l'efficacité du travail effectué par les réviseurs suivant le droit suisse, en s'appuyant sur leur connaissance des questions importantes liées aux affaires, au contrôle, à la comptabilité et au reporting du Groupe, ainsi que de la manière dont les problèmes importants sont identifiés et résolus au niveau du Groupe ou dans les comptes statutaires.

Le Comité de contrôle est également informé du travail effectué par KPMG grâce à des communications régulières de son président. Un nouveau réviseur responsable est désigné tous les sept ans, conformément au droit suisse. Les honoraires des réviseurs sont approuvés en dernier ressort par le Comité de contrôle.

Le Groupe et KPMG ont convenu de directives claires concernant les services d'audit pouvant être rendus par KPMG. Ces services comprennent un «due diligence» pour des fusions, des acquisitions et des cessions, ainsi que des conseils liés à la fiscalité, à la gestion des risques et à l'informatique. Ces directives assurent l'indépendance de KPMG en tant que réviseur du Groupe. KPMG contrôle son indépendance tout au long de l'année et la confirme annuellement auprès du Comité de contrôle.

## 9. Politique d'information

### Relations avec les investisseurs – principes

Nestlé s'engage à mener une politique d'information ouverte et conséquente avec les actionnaires, les investisseurs potentiels et les autres parties intéressées. L'objectif est d'assurer que la perception que ces parties ont de l'évolution historique, de la performance courante et des perspectives futures correspond à la compréhension du management quant à la situation courante de Nestlé. Les principes qui sous-tendent cette politique d'information sont que Nestlé traite tous les actionnaires de manière égale à situation égale, que toute information susceptible de modifier le cours du titre soit publiée dans les délais adéquats et que les informations soient communiquées sous une forme aussi complète, simple, transparente et cohérente que possible.

### Méthodologie

Nestlé publie chaque année un Rapport annuel qui présente en détail les activités et fournit des rapports financiers révisés détaillés pour l'exercice sous revue, conformément aux «International Financial Reporting Standards» (IFRS). La publication d'un Rapport semestriel vient compléter le Rapport annuel.

Nestlé publie ses résultats annuels et semestriels, ainsi que le chiffre d'affaires du premier trimestre et des neuf premiers mois de l'exercice. Nestlé publie aussi des communiqués de presse lors d'événements susceptibles de modifier le cours de l'action, à propos notamment des acquisitions et des désinvestissements importants, des accords de coentreprise et des alliances. Les annonces importantes, notamment celles concernant les résultats des activités du Groupe, sont accompagnées d'une présentation transmise en direct par le biais d'Internet, que chacun, actionnaire ou non, est libre de suivre.

Nestlé organise un programme de relations avec les investisseurs. Celui-ci comprend des réunions par groupe et des entretiens individuels, ainsi que l'Assemblée générale et des présentations au moment de la publication des résultats annuels et semestriels. Le Groupe met également sur pied un programme de «roadshows» qui se déroule dans la plupart des centres financiers du monde. Il comprend l'organisation d'événements qui s'adressent aux investisseurs institutionnels et aux analystes en placements, à l'occasion

desquels les membres de la Direction présentent leurs domaines de compétence. Ces rencontres sont axées sur les derniers résultats financiers annoncés, sur l'activité récente de la Société ou sur la stratégie à plus long terme du Groupe: elles ne constituent pas une occasion de fournir des informations nouvelles qui pourraient inciter à une décision d'investissement.

S'agissant des questions de gouvernance, la Société a initié un dialogue actif avec les investisseurs en organisant régulièrement des tables rondes avec le Président, des enquêtes et des échanges bilatéraux qui sont communiqués au Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise ou au Conseil d'administration.

Nestlé a également recours au World Wide Web ([www.nestle.com](http://www.nestle.com)) afin de garantir une diffusion rapide et équitable de l'information. Nestlé ne compte pas seulement sur le fait que des personnes consulteront son site Internet pour être informées sur les développements les plus récents au sein du Groupe: il est en effet possible de s'inscrire par le biais du site afin d'être automatiquement informé par Nestlé lorsqu'une modification est apportée sur le site Internet «Investor Relations»; les communiqués de presse sont aussi distribués aux principales agences d'information. Des liens sont à disposition vers des informations non financières qui peuvent présenter un intérêt pour les investisseurs, notamment dans des domaines tels que l'environnement, le développement durable, les Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé et la Politique des ressources humaines du groupe Nestlé. Un calendrier du Groupe avec des dates importantes figure à la page 200 du Rapport annuel 2013 et sur notre site Internet ([www.nestle.com](http://www.nestle.com)).

Le département «Investor Relations» de Nestlé peut être contacté par le biais du site Internet, par téléphone, fax, e-mail ou courrier.

### Contact

«Investor Relations»

Nestlé S.A.

Avenue Nestlé 55

CH-1800 Vevey (Suisse)

Tél. +41 (0)21 924 35 09

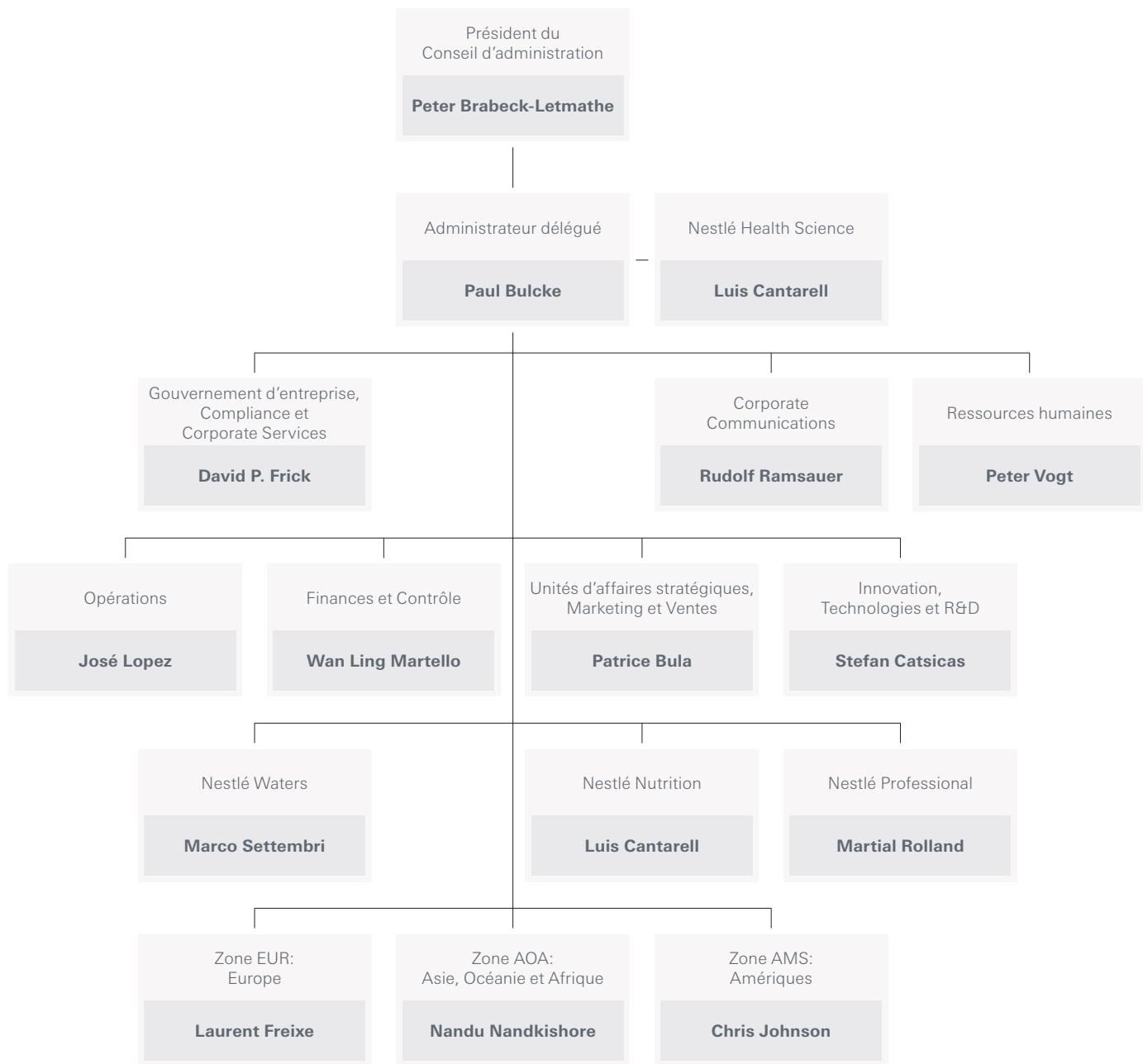
Fax +41 (0)21 924 28 13

E-mail: [ir@nestle.com](mailto:ir@nestle.com)

**Direction du Groupe**

Paul Bulcke  
Luis Cantarell  
José Lopez  
Laurent Freixe  
Chris Johnson  
Patrice Bula

Nandu Nandkishore  
Wan Ling Martello  
Stefan Catsicas  
Marco Settembre  
Peter Vogt  
Martial Rolland  
David P. Frick



---

# Rapport de rémunération 2013

## Introduction

La réussite future de Nestlé dépend de sa capacité à attirer, à motiver et à retenir des collaborateurs talentueux. Parmi les divers programmes visant à soutenir cette ambition figure une politique de rémunération compétitive. Nestlé est convaincue de l'intérêt d'une culture de la performance, ainsi que d'une gouvernance d'entreprise et d'une responsabilité sociale d'entreprise bien pensées.

Ainsi, chez Nestlé, la rémunération repose sur les principes suivants:

- rémunération de la performance pour favoriser la réalisation des objectifs à court et à long terme;
- rémunération alignée sur la stratégie à long terme du Groupe et les intérêts des actionnaires;
- cohérence de nos plans et niveaux de rémunération dans l'ensemble de la Société;
- équilibre judicieux entre rémunération fixe et variable, en fonction du niveau hiérarchique, afin de garantir une participation directe aux résultats obtenus.

Comme les années précédentes, le Rapport de rémunération sera soumis au vote consultatif des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

## Changements apportés au système de rémunération

Le Comité de rémunération a décidé d'apporter les modifications significatives suivantes à notre système de rémunération pour 2014:

- Le premier critère de performance utilisé dans le «Performance Share Unit Plan», à savoir le rendement relatif total pour les actionnaires des actions de Nestlé S.A. par rapport à un indice, sera modifié. L'indice STOXX Europe 600 Food & Beverage Net Return sera remplacé par l'indice STOXX Global 1800 Food & Beverage Net Return. Ce changement, qui prévoit d'inclure de grandes sociétés non européennes dans l'indice de référence, permettra de disposer d'un groupe de comparaison plus équilibré. Le deuxième critère de performance, à savoir la croissance du bénéfice récurrent par action à taux de change constants, reste inchangé.
- Le «Restricted Stock Unit Plan» (RSUP) sera remplacé par le «Performance Share Unit Plan» (PSUP). Par conséquent, tous les plans de participation à long terme de Nestlé auront des critères de performance.

## Gouvernance

Le Conseil d'administration assume la responsabilité globale de la définition des principes de rémunération en usage au sein du Groupe. Il est chargé d'approuver la rémunération du Conseil d'administration et de son Président, de l'Administrateur délégué et de l'ensemble de la Direction du Groupe. A partir de 2015, le montant total des rémunérations des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe sera approuvé par les actionnaires.

Depuis le 31 décembre, la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe est régie par les principes de gouvernance suivants:

Rémunération	Recommandée par	Approuvée par
Président du Conseil d'administration, Administrateur délégué et ensemble de la Direction du Groupe	Comité de rémunération	Conseil d'administration <sup>(a)</sup>
Membres non exécutifs du Conseil d'administration	Comité de rémunération	Conseil d'administration <sup>(b)</sup>
Membres de la Direction du Groupe	Administrateur délégué, avec le Président	Comité de rémunération

(a) Le Président et l'Administrateur délégué ne peuvent voter sur leur propre rémunération.

(b) Les membres ne peuvent voter sur leur propre rémunération dans la mesure où la rémunération du Comité est concernée.

## Comité de rémunération (CR)

Le CR est régi par la Charte du Comité de rémunération. Le Comité est constitué d'un président, qui est un membre indépendant et non exécutif du Conseil d'administration, de l'un des Vice-Présidents du Conseil d'administration et de deux autres membres non exécutifs du Conseil d'administration.

Les membres du CR et son président étaient nommés par le Conseil d'administration pour un an. A partir de 2014, tous les membres du Comité de rémunération et son président seront élus une fois par an par les actionnaires. Au 31 décembre 2013, le CR était composé comme suit:

Président	Membres
Daniel Borel	Andreas Koopmann
	Jean-Pierre Meyers
	Jean-Pierre Roth

## Principes de rémunération pour les membres du Conseil d'administration

### Principes

La rémunération des membres du Conseil d'administration est fixée de manière à attirer et à retenir des individus hautement qualifiés pour siéger au Conseil. Le niveau de rémunération reflète le temps et les efforts nécessaires aux membres pour exercer leurs responsabilités au sein du Conseil d'administration et de ses Comités. La structure de la rémunération (espèces et actions bloquées) est conçue de telle sorte que le Conseil privilégie la réussite de la Société sur le long terme.

La principale référence utilisée pour définir la rémunération des membres du Conseil est une sélection de grandes sociétés du Swiss Market Index (SMI), ajustée pour tenir compte de la taille de Nestlé. Ces chiffres sont comparés périodiquement à ceux de cette référence.

## Rémunérations accordées en 2013 aux membres du Conseil d'administration

### Rémunérations et indemnités forfaitaires du Conseil d'administration

A l'exception du Président et de l'Administrateur délégué, chaque membre du Conseil d'administration perçoit, en sa qualité de membre, une rémunération de CHF 280 000 et une indemnité forfaitaire de CHF 15 000. Ces chiffres sont inchangés depuis 2006.

Les membres d'un Comité du Conseil d'administration perçoivent les rémunérations supplémentaires suivantes:

	Président	Membres
Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise <sup>(a)</sup>	–	CHF 200 000
Comité de rémunération <sup>(b)</sup>	CHF 100 000	CHF 40 000
Comité de nomination	CHF 100 000	CHF 40 000
Comité de contrôle	CHF 150 000	CHF 100 000

(a) Le Président et l'Administrateur délégué ne perçoivent aucune rémunération au titre de leur appartenance au Comité.

(b) La rémunération des membres du Comité de rémunération sera adaptée en 2014 pour tenir compte de la complexité et des responsabilités accrues liées au nouveau droit suisse sur les sociétés: CHF 150 000 pour le Président et CHF 70 000 pour les membres.

## Composition des Comités au 31 décembre 2013

	Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise	Comité de rémunération	Comité de nomination	Comité de contrôle
Peter Brabeck-Letmathe	• (Président)		•	
Paul Bulcke	•			
Andreas Koopmann	•	•	• (Président)	
Rolf Hänggi	•			• (Président)
Beat Hess	•			
Daniel Borel		• (Président)		
Jean-Pierre Meyers		•		
Steven G. Hoch			•	
Naïna Lal Kidwai				•
Titia de Lange				
Jean-Pierre Roth		•		
Ann M. Veneman			•	
Henri de Castries				•
Eva Cheng				

Les rémunérations et indemnités forfaitaires mentionnées plus haut couvrent la période entre l'Assemblée générale 2013 et l'Assemblée générale 2014. La rémunération des membres du Conseil d'administration et des Comités est versée pour 50% en espèces et pour 50% en actions Nestlé S.A., ces dernières étant soumises à une période de blocage de trois ans.

Le nombre d'actions Nestlé S.A. est déterminé sur la base du cours de clôture ex-dividende de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende lors de l'exercice fiscal concerné, escompté de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans. En 2013, ce cours était de CHF 55.04.

## Résumé de la rémunération 2013

	Espèces en CHF (a)	Nombre d'actions	Valeur des actions escomptées en CHF (b)	Rémunération totale
Peter Brabeck-Letmathe, Président (c)	1 600 000	97 636	5 373 885	6 973 885
Paul Bulcke, Administrateur délégué (c)	–	–	–	–
Andreas Koopmann, 1 <sup>er</sup> Vice-Président	325 000	4 730	260 339	585 339
Rolf Hänggi, 2 <sup>e</sup> Vice-Président	330 000	4 806	264 522	594 522
Beat Hess	255 000	3 662	201 556	456 556
Daniel Borel	205 000	2 899	159 561	364 561
Jean-Pierre Meyers	175 000	2 441	134 353	309 353
Steven G. Hoch	175 000	2 441	134 353	309 353
Naïna Lal Kidwai	205 000	2 899	159 561	364 561
Titia de Lange	155 000	2 136	117 565	272 565
Jean-Pierre Roth	175 000	2 441	134 353	309 353
Ann M. Veneman	175 000	2 441	134 353	309 353
Henri de Castries	205 000	2 899	159 561	364 561
Eva Cheng	155 000	2 136	117 565	272 565
<b>Total pour 2013</b>	<b>4 135 000</b>	<b>133 567</b>	<b>7 351 527</b>	<b>11 486 527</b>
 Total pour 2012	4 185 000	158 654	7 393 277	11 578 277

(a) Le montant en espèces comprend l'indemnité de CHF 15 000. Le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas d'indemnité.

(b) Les actions Nestlé S.A. reçues comme part d'honoraires d'administrateurs et de membres de Comités sont évaluées au cours de clôture des actions à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende, escompté de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans.

(c) Le Président du Conseil d'administration et l'Administrateur délégué ne reçoivent pas d'honoraires d'administrateurs et de membres de Comités ni d'indemnité forfaitaire.

Mme Eva Cheng est entrée au Conseil d'administration en 2013. M. André Kudelski a quitté le Conseil en 2013.

Peter Brabeck-Letmathe, en tant que Président en exercice, a reçu une rémunération en espèces ainsi que des actions Nestlé S.A., ces dernières étant soumises à une période de blocage de trois ans. Cette attribution reflète, en particulier, certaines fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe, y compris Nestlé Health Science S.A., et la responsabilité directe des intérêts de Nestlé dans L'Oréal, Galderma et Laboratoires innéov.

Peter Brabeck-Letmathe représente également Nestlé au Conseil de fondation du Forum économique mondial (WEF) et préside au nom de Nestlé le Water Resource Group 2030. Il est membre de l'European/Hong Kong Business Co-operation Committee (EU/HK BCC). La rémunération inclut toutes les sommes reçues en relation avec ces activités. Sa rémunération totale s'est élevée à:

	Nombre	2013 Valeur en CHF	Nombre	2012 Valeur en CHF
Rémunération en espèces		1 600 000		1 600 000
Actions bloquées (valeur escomptée)	97 636	5 373 885	115 316	5 373 726
<b>Rémunération totale</b>		<b>6 973 885</b>		<b>6 973 726</b>

Compte tenu du transfer de responsabilités progressif entre le Président et l'Administrateur délégué, le Conseil d'administration a approuvé la baisse de 10% de la rémunération du Président pour 2014 proposée par le Comité de rémunération.

**Détention d'actions et d'options par les membres non exécutifs du Conseil d'administration ou par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2013**

	Nombre d'actions détenues <sup>(a)</sup>	Nombre d'options détenues <sup>(b)</sup>
Peter Brabeck-Letmathe, Président	2 795 465	1 707 600
Andreas Koopmann, 1 <sup>er</sup> Vice-Président	83 289	—
Rolf Hänggi, 2 <sup>e</sup> Vice-Président	82 922	—
Beat Hess	23 803	—
Daniel Borel	231 749	—
Jean-Pierre Meyers	1 430 898	—
Steven G. Hoch	219 018	—
Naïna Lal Kidwai	18 849	—
Titia de Lange	10 073	—
Jean-Pierre Roth	9 738	—
Ann M. Veneman	8 006	—
Henri de Castries	6 323	—
Eva Cheng	2 136	—
<b>Total au 31 décembre 2013</b>	<b>4 922 269</b>	<b>1 707 600</b>
 Total au 31 décembre 2012	 4 723 350	 2 167 600

(a) Comportant les actions soumises à une période de blocage.

(b) Le ratio est d'une option pour une action Nestlé S.A.

### Prêts

Il n'existe aucun prêt accordé aux membres du Conseil d'administration.

### Honoraires et rémunération additionnels du Conseil d'administration

Aucuns honoraires ou autres rémunérations additionnelles n'ont été payés par Nestlé S.A. ou l'une des sociétés du Groupe, directement ou indirectement, à des membres des organes dirigeants ou à des personnes qui leur sont proches, à l'exception de CHF 35 000 payés à Mme T. de Lange, membre du Nestlé Nutrition Council (NNC), et de CHF 25 321 payés à Mme A.M. Veneman, membre du CSV Council.

## Principes de rémunération des membres de la Direction du Groupe

### Principes

Les principes de rémunération des membres de la Direction du Groupe sont les suivants:

#### Rémunération de la performance

La rémunération directe globale pour les membres de la Direction du Groupe est constituée d'une part fixe (salaire de base annuel) et d'une part variable (bonus à court terme et plans de participation à long terme). La part fixe et la part variable de la rémunération sont déterminées en fonction de la performance individuelle et collective. Nestlé souhaite proposer une rémunération se situant entre la médiane et le 75<sup>e</sup> centile des sociétés prises pour référence (voir page 43). Si nécessaire, les valeurs établies à partir des références sont ajustées pour tenir compte de la taille de Nestlé.

#### Alignement sur la stratégie à long terme de la Société et les intérêts des actionnaires.

La rémunération accordée aux membres de la Direction du Groupe est alignée sur la stratégie de la Société et les intérêts des actionnaires. Le bonus à court terme est déterminé par le degré de réalisation de plusieurs objectifs opérationnels annuels. Les plans de participation à long terme prennent la forme d'instruments fondés sur les actions, garantissant ainsi l'alignement sur les intérêts des actionnaires. En 2013, les instruments des plans de participation à long terme ont pris la forme d'unités d'actions liées à la performance («Performance Share Units», PSU), et d'unités d'actions assorties de restrictions («Restricted Share Units», RSU). Ces instruments des plans de participation à long terme sont soumis à une période de restriction de trois ans.

#### Rémunération compétitive à l'international grâce à l'utilisation de sociétés de référence sélectionnées

La rémunération globale des membres de la Direction du Groupe doit être compétitive dans un environnement international dynamique.

## Eléments de la rémunération des membres de la Direction du Groupe

Périodiquement, le Comité de rémunération recourt aux services de Towers Watson, société internationale réputée de conseil en rémunération, qui lui fournit une comparaison détaillée du marché. Les résultats d'une étude récente ont confirmé que la rémunération directe globale correspondait à la médiane du marché, ajustée pour tenir compte de la taille de Nestlé.

La rémunération globale est constituée des cinq éléments suivants:

### 1. Salaire de base

Le salaire de base constitue le fondement de la rémunération globale. Il sert également de référence pour déterminer le bonus à court terme et les plans de participation à long terme. Le salaire de base est réexaminé chaque année par le Comité de rémunération. Il est ajusté en fonction de la contribution individuelle et de son niveau de compétitivité par rapport aux références.

### 2. Bonus à court terme

Le bonus à court terme (bonus annuel) repose sur un objectif de bonus exprimé en pourcentage du salaire de base annuel.

En 2013, les objectifs suivants ont été appliqués:

- Administrateur délégué: 150%
- Directeur général: 100%
- Directeur général adjoint: 80%

En ce qui concerne l'objectif de l'Administrateur délégué, il est lié à 100% à la performance du groupe Nestlé. Pour les autres membres de la Direction du Groupe, cet objectif dépend à hauteur de 30% de la performance du groupe Nestlé et à hauteur de 70% de la performance individuelle (quantitative et qualitative), ainsi que d'autres performances commerciales ou fonctionnelles. Si un membre atteint la totalité de ses objectifs, le bonus versé correspond au montant fixé comme objectif. Si un ou plusieurs objectifs ne sont pas atteints, le bonus est diminué. Le bonus peut atteindre au maximum 130% de l'objectif. Il n'existe pas de bonus minimum garanti.

Proposés par le Président et l'Administrateur délégué et approuvés par le Comité de rémunération, les objectifs sont fixés en début d'année de manière à refléter la stratégie de la Société. La performance du groupe Nestlé est déterminée par le biais d'objectifs opérationnels mesurables, dont principalement la croissance organique, la croissance interne réelle, le résultat opérationnel, ainsi que la part de marché et l'efficacité du fonds de roulement. Les autres objectifs utilisés pour évaluer la performance du groupe Nestlé sont liés à la feuille de route stratégique de Nestlé. Les objectifs individuels sont déterminés par l'Administrateur délégué pour chaque membre de la Direction du Groupe. Ils sont liés au domaine de responsabilité de la personne concernée et peuvent être de nature financière ou non financière.

Pour des raisons de compétitivité, Nestlé ne précise pas davantage ses objectifs.

Les membres de la Direction du Groupe peuvent choisir de percevoir leur bonus à court terme en tout ou partie sous la forme d'actions Nestlé S.A. L' Administrateur délégué doit recevoir au moins 50% de son bonus en actions.

### 3. Plans de participation à long terme

En 2013, les membres de la Direction du Groupe ont pu participer à des plans de participation à long terme sous forme d'unités d'actions liées à la performance («Performance Share Units», PSU) dans le cadre du «Performance Share Unit Plan» (PSUP). En ce qui concerne les plans de participation à long terme, la valeur cible en 2013 était égale à 150% du salaire de base annuel pour l'Administrateur délégué et à 100% du salaire de base annuel pour les autres membres de la Direction du Groupe. La juste valeur à la date d'attribution des titres octroyés dans le cadre des plans de participation à long terme est déterminée selon des modèles de détermination des prix généralement acceptés. Veuillez consulter les Comptes consolidés 2013 du groupe Nestlé, Note 11.

Depuis 2013, plus aucune option n'est attribuée dans le cadre du «Management Stock Option Plan» (MSOP).

Le «Performance Share Unit Plan» (PSUP) offre des titres autorisant les participants à recevoir des actions Nestlé S.A. librement disponibles à la fin de la période de blocage de trois ans.

A la fin de la période de blocage, la valeur des PSU est déterminée par le niveau atteint par les deux mesures de performance du PSUP. Ces deux critères sont les suivants:

- le rendement relatif total pour les actionnaires des actions Nestlé S.A. par rapport à l'indice STOXX Europe 600 Food & Beverage Net Return Index (à partir de 2014, l'indice STOXX Global 1800 Food & Beverage Net Return Index);
- la croissance du bénéfice récurrent par action à taux de change constants.

Chacune des deux mesures détermine à parts égales la valeur d'acquisition des PSU initialement attribuées.

A la fin de la période de blocage, la valeur des PSU est comprise entre 0% et 200% de l'attribution initiale, ce qui garantit l'alignement sur la stratégie et les intérêts des actionnaires.

Le «Restricted Stock Unit Plan» (RSUP) offre à un groupe de membres de la Direction plus large des titres autorisant les participants à recevoir des actions Nestlé S.A. librement disponibles à la fin de la période de blocage de trois ans, selon un ratio d'une RSU pour une action.

## Récapitulatif des éléments de la rémunération de la Direction du Groupe

### Administrateur délégué

<b>Salaire de base</b> 100%	<b>Bonus</b> à court terme (*) 150% (objectif)	<b>Plans de participation</b> à long terme (PSUP) 150%
--------------------------------	------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

(\*) versé entre 50% et 100% en actions Nestlé S.A. soumises à une période de blocage de trois ans

### Directeurs généraux

<b>Salaire de base</b> 100%	<b>Bonus</b> à court terme (*) 100% (objectif)	<b>Plans de participation</b> à long terme (PSUP) 100%
--------------------------------	------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

(\*) versé entre 0% et 100% en actions Nestlé S.A. soumises à une période de blocage de trois ans

Versements maximaux:

- Bonus à court terme: jusqu'à 130% de l'objectif;
- PSUP: à la fin de la période de blocage, valeur comprise entre 0% et 200% de l'attribution initiale.

#### 4. Indemnités diverses

La Société limite les indemnités diverses à un niveau minimum. Il s'agit essentiellement d'une indemnité véhicule (aucun véhicule de fonction n'est mis à la disposition des membres de la Direction du Groupe), d'une participation aux primes d'assurance-maladie (en deçà de CHF 4000 par an), ainsi que des prestations versées pour années de service (25 et 40 ans d'ancienneté), conformément à la politique de la Société, telles qu'attribuées aux autres collaborateurs. Les membres de la Direction du Groupe transférés d'autres sites Nestlé vers la Suisse peuvent percevoir certaines indemnités, conformément à la «Nestlé Corporate Expatriation Policy».

#### 5. Prestations de retraite

Les membres de la Direction du Groupe domiciliés en Suisse sont affiliés au Fonds de Pension de Nestlé en Suisse, comme tous les autres collaborateurs. En 2013, le plan à cotisations définies complété par un objectif de pension de retraite a été remplacé par un plan à cotisations définies simple. Les bénéficiaires du plan nés en 1958 ou avant continuent de participer à l'ancien plan.

Le salaire pris en compte dans le calcul de la pension comprend le salaire de base annuel, mais pas la rémunération variable, qu'il s'agisse du bonus à court terme ou des plans de participation à long terme. Si le salaire de base annuel dépasse le plafond fixé par la législation suisse sur les retraites (loi fédérale sur la prévoyance professionnelle), la part excédentaire est couverte directement par la Société.

### Références de la rémunération des membres de la Direction du Groupe

Le Comité de rémunération a décidé d'utiliser les références suivantes:

- les sociétés du STOXX Europe 50 (hors services financiers): elles constituent notre référence principale et regroupent les plus grandes sociétés européennes;
- des sociétés européennes du secteur des biens de consommation: il s'agit là de notre référence secondaire qui inclut des grandes sociétés et des sociétés de taille moyenne européennes dont les activités appartiennent au même secteur que Nestlé;
- les grandes sociétés du Swiss Market Index (SMI): autre référence secondaire qui inclut des sociétés industrielles ayant leur siège social en Suisse et qui sont représentatives des pratiques suisses en matière de rémunération.

### Politique de détention d'actions

Nestlé n'a pas de politique en place exigeant des membres de la Direction du Groupe qu'ils détiennent des actions Nestlé S.A.

### Prêts

La Société n'accorde en principe aucun prêt, hormis sous forme d'avances sans intérêt et habituellement remboursables sur une période de trois ans. Celles-ci sont accordées aux membres de la Direction du Groupe transférés d'autres sites Nestlé vers la Suisse, conformément à la «Nestlé Corporate Expatriation Policy».

### Contrats de travail et indemnités de licenciement

Aux 31 décembre 2013, les membres de la Direction du Groupe sont soumis à un préavis de six mois. Au cours de cette période, à moins qu'il ne s'agisse d'un licenciement pour justes motifs, ils continuent à avoir droit à leur salaire de base annuel et à leur bonus à court terme (au prorata). Les plans de participation à long terme sont annulés en cas de démission ou de licenciement pour justes motifs (à l'exception des options sur actions dévolues qui restent exercables pendant une période de trente jours en cas de licenciement pour justes motifs); les plans de participation à long terme (à l'exception des options sur actions) sont immédiatement débloqués dans tous les autres cas de cessation d'emploi. Il n'existe aucune disposition prévoyant une indemnité de licenciement ou de départ en cas de prise de contrôle («parachutes dorés»).

### Benchmarking

Voir plus haut les éléments de la rémunération des membres de la Direction du Groupe.

## Rémunérations accordées en 2013 aux membres de la Direction du Groupe

La rémunération globale versée aux membres de la Direction du Groupe en 2013 était de CHF 43 073 611.

### Rémunération des membres de la Direction du Groupe en CHF

	2013	2012
Salaire de base annuel	13 989 169	13 628 333
Bonus à court terme (espèces)	5 359 108	6 096 448
Bonus à court terme (valeur actualisée de l'action Nestlé S.A.)	7 741 163	8 364 277
Options sur actions (juste valeur à la date d'attribution)	–	6 797 288
«Performance Share Units» (juste valeur à la date d'attribution)	14 166 361	6 683 303
«Restricted Stock Units» (juste valeur à la date d'attribution)	277 083	270 593
Indemnités diverses	1 540 727	2 042 432
<b>Total</b>	<b>43 073 611</b>	<b>43 882 674</b>
% fixe/variable	36,1 – 63,9	35,7 – 64,3

La Société a également versé CHF 4 563 809 aux futures prestations de retraite des membres de la Direction du Groupe dans le cadre de la politique en matière de prestations de retraite de Nestlé (2012: CHF 5 429 717).

Le tableau de rémunération ci-dessus part des éléments suivants:

	2013	2012
Nombre d'actions Nestlé S.A. attribuées	137 279	156 254
Nombre d'options sur actions attribuées dans le cadre du MSOP	–	1 497 200
Nombre de «Performance Share Units» attribuées dans le cadre du PSUP	219 838	122 360
Nombre de «Restricted Stock Units» attribuées dans le cadre du RSUP	4 730	5 450

#### Explications

- Au 31 décembre 2013, la Direction du Groupe était composée de treize membres.
- M. Marc Caira a pris sa retraite le 1<sup>er</sup> mai 2013.
- M. Jean-Marc Duvoisin a quitté la Direction du Groupe le 1<sup>er</sup> mars 2013.
- M. Werner Bauer a pris sa retraite le 1<sup>er</sup> septembre 2013.
- M. John J. Harris a pris sa retraite le 1<sup>er</sup> décembre 2013.
- M. Peter R. Vogt a été nommé membre de la Direction du Groupe le 1<sup>er</sup> mars 2013.
- M. Martial Rolland a été nommé membre de la Direction du Groupe le 1<sup>er</sup> mai 2013.
- M. Stefan Catsicas a été nommé membre de la Direction du Groupe le 1<sup>er</sup> juillet 2013.
- M. Marco Settembri a été nommé membre de la Direction du Groupe le 1<sup>er</sup> décembre 2013.
- La ligne Indemnités diverses inclut une indemnité véhicule, une participation aux primes d'assurance-maladie, des prestations pour années de service et des indemnités d'expatriation.
- Les actions Nestlé S.A. reçues dans le cadre du bonus à court terme sont valorisées sur la base du cours de clôture moyen des dix derniers jours de cotation de janvier 2014, escompté de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans.
- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2013 sont communiquées à leur juste valeur à la date d'attribution, soit CHF 64.44.
- Les «Restricted Stock Units» attribuées au titre de l'exercice 2013 sont communiquées à leur juste valeur à la date d'attribution, soit CHF 58.58.

- La valorisation des plans de rémunération en actions mentionnée dans ce rapport s'écarte, dans une certaine mesure, des rémunérations indiquées à la Note 12 des Comptes consolidés 2013 du groupe Nestlé, qui ont été préparés en conformité avec les normes comptables internationales (IFRS).
- Veuillez également consulter les Comptes consolidés 2013 du groupe Nestlé, Note 21.1.

Rémunérations accordées aux anciens membres de la Direction du Groupe  
Aucune rémunération n'a été versée en 2013 à d'anciens membres de la Direction du Groupe.

### **Rémunération totale la plus élevée perçue par un membre de la Direction du Groupe**

En 2013, la rémunération totale la plus élevée perçue par un membre de la Direction du Groupe a été accordée à Paul Bulcke, Administrateur délégué.

	Nombre	2013 Valeur en CHF	Nombre	2012 Valeur en CHF
Salaire de base annuel		2 500 000		2 375 000
Bonus à court terme (espèces)		–		223 035
Bonus à court terme (valeur actualisée de l'action Nestlé S.A.)	53 045	2 991 208	66 472	3 558 246
Options sur actions (juste valeur à la date d'attribution)	–	–	420 000	1 906 800
«Performance Share Units» (juste valeur à la date d'attribution)	58 600	3 776 184	34 300	1 873 466
Indemnités diverses		28 884		28 884
<b>Total</b>		<b>9 296 276</b>		<b>9 965 431</b>
% fixe/variable		27,2 – 72,8		24,1 – 75,9

La Société a également versé en 2013 CHF 2 092 312 aux futures prestations de retraite dans le cadre de la politique en matière de prestations de retraite de Nestlé (2012: CHF 1 962 676), suite à l'ajustement de son salaire de base et à la diminution de sa rémunération variable.

#### Explications

- La ligne Indemnités diverses inclut une indemnité véhicule et une participation aux primes d'assurance-maladie.
- Les actions Nestlé S.A. reçues dans le cadre du bonus à court terme sont valorisées sur la base du cours de clôture moyen des dix derniers jours de cotation de janvier 2014, escompté de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans.
- Les «Performance Share Units» attribuées au titre de l'exercice 2013 sont communiquées à leur juste valeur à la date d'attribution, soit CHF 64.44.
- Veuillez également consulter les Comptes consolidés 2013 du groupe Nestlé, Note 21.1.

### **Détention d'actions et d'options par les membres de la Direction du Groupe**

**Nombre total d'options détenues au 31 décembre 2013 par des membres de la Direction du Groupe**

Date d'attribution	Date de livraison	Date d'expiration	Prix d'exercice en CHF	Nombre d'options en circulation
01.03.2012	01.03.2015	28.02.2019	55.57	1 220 570
03.03.2011	03.03.2014	02.03.2018	52.58	873 230
05.03.2010	05.03.2013	04.03.2017	53.29	384 250
01.02.2009	01.02.2012	31.01.2016	40.53	502 500
01.02.2008	01.02.2011	31.01.2015	47.38	185 000
<b>Total</b>				<b>3 165 550</b>

**Détention d'actions et d'options par les membres de la Direction du Groupe ou par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2013**

	Nombre d'actions détenues <sup>(a)</sup>	Nombre d'options détenues <sup>(b)</sup>
Paul Bulcke, Administrateur délégué	538 500	1 677 000
Luis Cantarell	105 535	436 250
José Lopez	73 721	215 600
Laurent Freixe	46 132	194 300
Chris Johnson	18 093	185 400
Patrice Bula	63 217	165 700
Doreswamy (Nandu) Nandkishore	79 994	170 200
Wan Ling Martello	22 360	121 100
Stefan Catsicas	–	–
Marco Settembri	10 110	–
Peter R. Vogt	28 075	–
Martial Rolland	15 590	–
David P. Frick	41 699	–
<b>Total au 31 décembre 2013</b>	<b>1 043 026</b>	<b>3 165 550</b>
 Total au 31 décembre 2012	 1 106 156	 4 714 800

(a) Comprenant les actions soumises à une période de blocage de trois ans.

(b) Le ratio est d'une option pour une action Nestlé S.A.

**Prêts aux membres de la Direction du Groupe**

Au 31 décembre 2013, il n'existe aucun prêt ouvert aux membres de la Direction du Groupe.

**Honoraires et rémunérations additionnels de la Direction du Groupe**

Un membre de la Direction du Groupe, dans son rôle de Président et d'Administrateur délégué de Nestlé Health Science S.A., a également pris part au plan de participation à long terme de Nestlé Health Science, un plan sous forme d'unités d'actions fictives («Phantom Share Unit Plan») basé sur le développement à long terme de cette société. Il a reçu en 2013 11 000 unités, dont la juste valeur à la date d'attribution était de CHF 89.31 par unité (période de blocage de trois ans; valeur plafonnée à deux fois le prix de l'unité à la date d'attribution).

---

# Statuts de Nestlé S.A.

Modifiés par l'Assemblée générale ordinaire du 19 avril 2012

## I. En général

### Article 1

#### Raison sociale; sièges; durée

- 1 Nestlé S.A. (Nestlé AG) (Nestlé Ltd.) (ci-après «Nestlé») est une société anonyme constituée et organisée conformément au Code des obligations suisse.
- 2 Les sièges sociaux de Nestlé sont à Cham et à Vevey, Suisse.
- 3 La durée de Nestlé est illimitée.

### Article 2

#### But

- 1 Nestlé a pour but la participation à des entreprises industrielles, de services, commerciales et financières en Suisse et à l'étranger, notamment dans le domaine de l'alimentation, de la nutrition, de la santé, du bien-être et des industries connexes.
- 2 Nestlé peut fonder elle-même de telles entreprises ou participer à des entreprises déjà existantes, les financer et en favoriser le développement.
- 3 Nestlé peut faire toutes opérations que peut impliquer son but social. Dans la poursuite de son but social, elle aspire à la création de valeur durable à long terme.

## II. Capital-actions

### Article 3

#### Capital-actions

Le capital-actions de Nestlé est de CHF 322 480 000 (trois cent vingt-deux millions quatre cent quatre-vingt mille francs suisses), divisé en 3 224 800 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, entièrement libérées.

### Article 3<sup>bis</sup>

#### Capital-actions conditionnel

- 1 Le capital-actions de Nestlé peut être augmenté d'un montant ne pouvant dépasser CHF 10 000 000 (dix millions de francs suisses) par l'émission d'un maximum de 100 000 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, entièrement libérées, par l'exercice de droits de conversion et/ou d'option octroyés en relation avec l'émission, par Nestlé ou l'une de ses filiales, d'obligations d'emprunt convertibles, d'obligations assor-

ties de droits d'option ou d'autres instruments du marché financier (nouveaux ou déjà émis).

- 2 Les actionnaires n'ont pas de droit de souscription préférentiel pour ces nouvelles actions. Les détenteurs respectifs des droits de conversion et/ou d'option ont le droit de souscrire les nouvelles actions.
- 3 Les nouvelles actions sont sujettes, dès leur émission suite à l'exercice des droits de conversion et/ou d'option, aux restrictions prévues à l'art. 5.
- 4 Le Conseil d'administration peut limiter ou supprimer le droit des actionnaires de souscrire en priorité aux obligations d'emprunt convertibles, aux obligations assorties de droits d'option ou à des instruments du marché financier similaires lors de leur émission, si:
  - a) l'émission au moyen de prise ferme par un consortium avec placement ultérieur dans le public sans droits de souscription préférentiels paraît être la forme d'émission la plus appropriée à ce moment, notamment en ce qui concerne les conditions d'émission; ou
  - b) les instruments du marché financier assortis de droits de conversion ou d'option sont émis en relation avec le financement ou le refinancement de l'acquisition d'une entreprise ou de parties d'une entreprise, ou de participations ou de nouveaux investissements.
- 5 Les instruments du marché financier assortis de droits de conversion ou d'option qui, selon décision du Conseil d'administration, ne sont pas directement ou indirectement offerts aux actionnaires pour souscription préalable, sont soumis aux conditions suivantes:
  - a) Les droits de conversion ne peuvent être exercés que pendant quinze ans au maximum, les droits d'option que pendant sept ans dès la date d'émission des instruments du marché financier y relatifs.
  - b) L'émission des nouvelles actions se fait selon les conditions de conversion ou d'option applicables. Les instruments financiers doivent être émis aux conditions du marché applicables.
  - c) L'émission de nouvelles actions suite à l'exercice de droits d'option ou de conversion se fait à des conditions qui tiennent compte du cours du marché des actions et/ou d'instruments comparables ayant un cours du marché au moment de l'émission de l'obligation d'emprunt convertible, de l'obligation assortie de droits d'option ou de l'instrument du marché financier similaire correspondants.

## Article 4

### Certificats d'actions; titres intermédiaires

- 1 Nestlé peut émettre ses actions nominatives sous forme de certificats individuels, de certificats globaux ou de droits-valeurs. Nestlé est libre, dans le cadre des prescriptions légales, en tout temps et sans le consentement des actionnaires, de convertir ses actions nominatives émises sous l'une des formes ci-dessus, en une autre forme. Nestlé en supporte les coûts.
- 2 Si les actions nominatives sont émises sous forme de certificats individuels ou de certificats globaux, ces derniers sont signés par deux membres du Conseil d'administration. Ces deux signatures peuvent être apposées au moyen d'un fac-similé.
- 3 L'actionnaire n'a pas le droit de réclamer la conversion d'actions nominatives émises sous une certaine forme en une autre forme. Chaque actionnaire peut toutefois exiger en tout temps que Nestlé établisse une attestation relative aux actions nominatives qu'il détient selon le registre des actions.
- 4 Les titres intermédiaires fondés sur des actions nominatives de Nestlé ne peuvent pas être transférés par cession. Des sûretés ne peuvent être constituées par cession sur ces titres intermédiaires.

## Article 5

### Registre des actions

- 1 Nestlé tient un registre des actions qui mentionne le nom et l'adresse des propriétaires ou des usufruitiers. Tout changement d'adresse doit être communiqué à Nestlé.
- 2 Seules les personnes inscrites au registre des actions comme actionnaires avec droit de vote peuvent exercer le droit de vote ou les autres droits y afférents.
- 3 Après acquisition d'actions, et suite à la demande de reconnaissance comme actionnaire, tout acquéreur est considéré comme actionnaire sans droit de vote jusqu'à sa reconnaissance par Nestlé comme actionnaire avec droit de vote. Si Nestlé ne refuse pas la demande de reconnaissance de l'acquéreur dans les vingt jours, celui-ci est réputé être actionnaire avec droit de vote.
- 4 Un acquéreur est inscrit au registre des actions comme actionnaire avec droit de vote dans la mesure où il déclare expressément avoir acquis les actions en son propre nom et pour son propre compte.
- 5 Aucune personne, physique ou morale, ne peut être inscrite avec droit de vote pour plus de 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. Cette limitation à l'inscription s'applique également aux personnes qui détiennent tout ou partie de leurs actions par l'intermédiaire de nominees conformément à cet article. Ces dispositions ne s'appliquent pas en cas d'acquisition

d'une entreprise, de parties d'une entreprise ou de participations par échange de titres ou dans les cas énoncés à l'art. 685d al. 3 du Code des obligations suisse.

- 6 Pour garantir le respect des présents statuts, le Conseil d'administration promulgue des règlements relatifs à l'inscription de fiduciaires ou de nominees.
- 7 Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que toutes les personnes, physiques ou morales, qui forment une entente ou un syndicat ou qui se concertent de toute autre manière aux fins de contourner les dispositions concernant la limitation à l'inscription ou les nominees, comptent pour une personne ou un nominee au sens des alinéas 4 et 5 du présent article.
- 8 Après audition de l'actionnaire ou du nomineee inscrit, le Conseil d'administration peut annuler, avec effet rétroactif à la date d'inscription, l'inscription de l'actionnaire ou du nomineee qui a été effectuée sur la base de fausses informations. L'actionnaire ou le nomineee concerné est immédiatement informé de l'annulation de son inscription.
- 9 Le Conseil d'administration précise les modalités et promulgue les règlements nécessaires relatifs à l'application de cet art. 5. Lesdits règlements énoncent dans quels cas le Conseil ou toute commission désignée par lui peut autoriser des dérogations à la limitation à l'inscription ou au règlement sur les nominees.
- 10 La limitation à l'inscription prévue par cet article s'applique également aux actions acquises ou souscrites par l'exercice de droits de souscription, d'option ou de conversion.

## III. Organisation de Nestlé

### A. Assemblée générale

#### Article 6

### Pouvoirs de l'Assemblée générale

- 1 L'Assemblée générale des actionnaires est le pouvoir suprême de Nestlé.
- 2 Les attributions intransmissibles suivantes appartiennent à l'Assemblée générale:
  - a) adopter et modifier les statuts;
  - b) élire et révoquer les membres du Conseil d'administration et l'organe de révision de Nestlé;
  - c) approuver le rapport annuel et les comptes consolidés;
  - d) approuver les comptes annuels ainsi que la décision sur l'emploi du bénéfice résultant du bilan, notamment la détermination du dividende;
  - e) donner décharge aux membres du Conseil d'administration et aux personnes chargées de la gestion; et
  - f) prendre toutes les décisions qui lui sont réservées par la loi ou les statuts.

## Article 7

### **Assemblée générale ordinaire**

L'Assemblée générale ordinaire a lieu chaque année dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice de Nestlé. L'Assemblée est convoquée par le Conseil d'administration.

## Article 8

### **Assemblée générale extraordinaire**

- 1 Une Assemblée générale extraordinaire est convoquée par le Conseil d'administration et, au besoin, par l'organe de révision, ainsi que dans les autres cas prévus par la loi.
- 2 Le Conseil d'administration est tenu de convoquer une Assemblée générale extraordinaire à la demande de l'Assemblée générale ou à la demande écrite faite, avec indication des objets ainsi que des propositions devant figurer à l'ordre du jour, par un ou plusieurs actionnaires avec droit de vote représentant ensemble le dixième au moins du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. L'Assemblée générale extraordinaire doit avoir lieu dans un délai praticable à la suite d'une telle demande.

## Article 9

### **Mode de convocation; ordre du jour**

- 1 La convocation aux Assemblées générales ordinaires ou extraordinaires se fait par avis inséré dans la «Feuille Officielle Suisse du Commerce», vingt jours au moins avant la date de la réunion. Les actionnaires peuvent en outre être informés par courrier ordinaire.
- 2 La convocation mentionne les objets portés à l'ordre du jour ainsi que les propositions du Conseil d'administration et des actionnaires qui ont requis la convocation d'une Assemblée générale (art. 8 al. 2) ou l'inscription d'un objet à l'ordre du jour (art. 9 al. 3).
- 3 Un ou plusieurs actionnaires avec droit de vote représentant ensemble au moins 0,15% du capital-actions de Nestlé tel qu'inscrit au registre du commerce peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour de l'Assemblée générale. Une telle requête doit être faite par écrit auprès du Conseil d'administration 45 jours au plus tard avant la réunion et doit spécifier les points à l'ordre du jour et les propositions formulées.
- 4 Aucune décision ne peut être prise par l'Assemblée générale sur des objets qui n'ont pas été portés à l'ordre du jour, à l'exception de:
  - a) la décision de convoquer une Assemblée générale extraordinaire; ou
  - b) l'institution d'un contrôle spécial.

## Article 10

### **Présidence de l'Assemblée générale; procès-verbal**

- 1 L'Assemblée générale est présidée par le Président ou un membre du Conseil d'administration. Le Président de l'Assemblée dispose de tous pouvoirs en matière de procédure.
- 2 Le Secrétaire du Conseil rédige le procès-verbal de l'Assemblée générale.

## Article 11

### **Droit de vote; représentation des actionnaires**

- 1 Chaque action inscrite dans le registre des actions comme action avec droit de vote confère une voix à son détenteur.
- 2 Lors de l'exercice du droit de vote, personne ne peut réunir sur sa personne, directement ou indirectement, au titre des actions qui lui appartiennent ou de celles qu'il représente, plus de 5% du capital-actions inscrit au registre du commerce. Les personnes morales unies entre elles par le capital, les voix, la direction ou de toute autre manière, ainsi que toutes les personnes, physiques ou morales, qui forment une entente ou un syndicat ou qui se concertent de toute autre manière aux fins de contourner cette limitation comptent pour un actionnaire.
- 3 La limitation qui précède ne s'applique pas aux actions reçues et détenues par un actionnaire à la suite de l'acquisition d'une entreprise, de parties d'une entreprise ou de participations telles que décrites à l'art. 5 al. 5.
- 4 Afin de permettre l'exercice du droit de vote attribué aux actions déposées auprès des banques, le Conseil d'administration peut, par voie de règlement ou de conventions avec les banques, déroger à la limitation prévue dans cet article.

Il peut aussi déroger à cette limitation dans le cadre des règlements mentionnés à l'art. 5 al. 6 et al. 9.

De plus, la limitation ne s'applique pas à l'exercice du droit de vote en vertu des dispositions légales concernant les représentants institutionnels des actionnaires.

## Article 12

### **Quorum et décisions**

- 1 L'Assemblée générale est régulièrement constituée quel que soit le nombre des actionnaires présents ou des actions représentées.
- 2 Sauf disposition contraire de la loi ou des statuts, les actionnaires prennent leurs décisions et procèdent aux élections à la majorité absolue des voix attribuées aux actions représentées.
- 3 Les votes se font soit à main levée, soit par vote électronique, à moins que le Président de l'Assemblée n'ordonne un vote écrit. Le Président de l'Assemblée peut à tout

- moment demander de procéder à nouveau à une élection ou une décision s'il a un doute sur les résultats du vote. Dans ce cas, l'élection ou la décision antérieure est réputée ne pas avoir eu lieu.
- 4 Si aucun candidat n'est élu à la suite du premier tour de scrutin et plusieurs candidats sont en lice, le Président de l'Assemblée décrète un second tour de scrutin, pour lequel la majorité relative est décisive.

## Article 13

### **Quorum particulier**

Une décision de l'Assemblée générale recueillant au moins les deux tiers des voix attribuées aux actions représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées est nécessaire pour:

- a) une modification du but social de Nestlé;
- b) la création d'actions à droit de vote privilégié;
- c) des restrictions de la transmissibilité des actions nominatives ainsi que la modification ou la suppression de ces restrictions;
- d) une augmentation autorisée ou conditionnelle du capital-actions;
- e) une augmentation du capital-actions au moyen des fonds propres, contre apport en nature ou en vue d'une reprise de biens, ou l'octroi d'avantages particuliers lors d'une augmentation du capital;
- f) la limitation ou la suppression du droit de souscription préférentiel;
- g) un transfert des sièges de Nestlé;
- h) la dissolution de Nestlé;
- i) des restrictions à l'exercice du droit de vote et la modification ou la suppression de ces restrictions;
- j) la limitation à l'inscription (art. 5 al. 4 à 7) et la limitation du droit de vote (art. 11 al. 2, 3 et 4) et la modification ou la suppression de ces limitations;
- k) la modification de la raison sociale de Nestlé; et
- l) d'autres cas prévus par la loi.

## B. Conseil d'administration

### Article 14

#### **Nombre de membres**

Le Conseil d'administration se compose de sept membres au moins.

### Article 15

#### **Durée du mandat**

- 1 Les membres du Conseil d'administration sont élus pour un mandat de trois ans par l'Assemblée générale. Le Conseil est renouvelé chaque année par fractions, si possible égales, de façon qu'après une période de trois ans,

tous les membres aient été soumis à une réélection. Les membres sont élus individuellement.

- 2 En cas d'augmentation ou de diminution du nombre de ses membres, le Conseil d'administration fixe un nouvel ordre de rotation. De ce fait, la durée du mandat de certains membres pourra être inférieure à trois ans.
- 3 Les membres du Conseil d'administration dont le mandat est arrivé à échéance sont immédiatement rééligibles.
- 4 On entend par une année le temps qui s'écoule d'une Assemblée générale ordinaire à la suivante.

## Article 16

#### **Organisation du Conseil d'administration; indemnité**

- 1 Le Conseil d'administration élit son Président et un ou deux Vice-Présidents. Il désigne le Secrétaire et ses suppléants, qui peuvent être choisis hors du Conseil.
- 2 Le Conseil d'administration règle dans le Règlement d'organisation selon l'art. 19 al. 2 la répartition des pouvoirs et définit son organisation.
- 3 Les membres du Conseil d'administration reçoivent pour leur activité une indemnité dont le montant est fixé par le Conseil d'administration.

## Article 17

#### **Pouvoirs du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration dirige toutes les affaires de Nestlé en tant qu'elles ne sont pas réservées à l'Assemblée générale ou ne sont pas déléguées conformément au Règlement d'organisation selon l'art. 19 al. 2.

## Article 18

#### **Attributions du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration a les attributions intransmissibles et inaliénables suivantes:

- a) il exerce la haute direction de Nestlé, en particulier il gère, administre et surveille les affaires de Nestlé et établit les instructions nécessaires;
- b) il fixe l'organisation dans le Règlement d'organisation selon l'art. 19 al. 2;
- c) il fixe les principes de la comptabilité et du contrôle financier;
- d) il nomme et révoque les personnes chargées de la gestion et confère le droit de signature aux personnes représentant Nestlé;
- e) il exerce la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion de Nestlé pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données;
- f) il établit le rapport de gestion conformément aux dispositions légales;

- g) il prépare les Assemblées générales et exécute ses décisions;
- h) il détermine le mode de paiement du dividende;
- i) il est autorisé à créer et supprimer des succursales; et
- j) il informe le juge en cas de surendettement.

#### Article 19

##### **Délégation des pouvoirs**

- 1 Le Conseil d'administration peut constituer en son sein des comités permanents ou ad hoc chargés de préparer et d'exécuter ses décisions ou de surveiller certaines affaires. Il veille à être convenablement informé.
- 2 Sauf disposition contraire de la loi, le Conseil d'administration peut déléguer tout ou partie de la gestion à un ou plusieurs de ses membres, un ou plusieurs de ses comités ou à des tiers, conformément au Règlement d'organisation.

#### C. Organe de révision

#### Article 20

##### **Nombre de réviseurs; durée du mandat**

L'Assemblée générale élit, pour une durée d'un an, un ou plusieurs réviseurs des comptes annuels de Nestlé et des comptes consolidés du Groupe, indépendants de Nestlé, qui possèdent les qualifications professionnelles particulières exigées par la loi. Les réviseurs de Nestlé sont rééligibles.

#### Article 21

##### **Droits et obligations des réviseurs**

Les réviseurs vérifient les comptes annuels de Nestlé et les comptes consolidés du Groupe. Ils présentent leurs rapports à l'Assemblée générale. Leurs droits et leurs obligations sont définis par les dispositions du Code des obligations suisse.

#### **IV. Rapport de gestion et emploi du bénéfice résultant du bilan**

#### Article 22

##### **Exercice annuel**

L'exercice annuel commence le 1<sup>er</sup> janvier et finit le 31 décembre.

#### Article 23

##### **Rapport de gestion**

Le Conseil d'administration établit pour chaque exercice un rapport de gestion qui se compose des comptes annuels de Nestlé, du rapport annuel et des comptes consolidés.

#### Article 24

##### **Emploi du bénéfice résultant du bilan**

Le bénéfice est alloué par l'Assemblée générale dans les limites du droit applicable. Le Conseil d'administration présente ses propositions à l'Assemblée générale.

#### **V. Annonces et communications**

##### Article 25

##### **Publications**

Sauf disposition contraire de la loi, les annonces et communications à effectuer par Nestlé sont faites valablement par publication dans la «Feuille Officielle Suisse du Commerce».

*Statuts modifiés par l'Assemblée générale ordinaire du 19 avril 2012*

---

# Rétrospective financière

# Nestlé en 2013 – quelques faits marquants

## Nestlé Nutrition

+8,2%

croissance organique;

intégration réussie  
de Wyeth Nutrition

## Nescafé Dolce Gusto

Présent dans

73 pays

nouvelles machines,  
nouveaux arômes

## Europe de l'Ouest Amérique du Nord

les 2 régions

ont réalisé une croissance  
interne réelle dans des  
environnements difficiles

## Nestlé Pure Life

croissance à

2 chiffres

dans les marchés  
émergents

## Produits laitiers

près de 30%

de part de marché du segment  
dédié aux aînés en Chine

## Produits pour animaux de compagnie

+6,8%

croissance organique;

à deux chiffres dans  
les marchés émergents

## KitKat

marque de chocolat N° 1  
au Japon; le lancement  
se poursuit au Brésil

+8,9%

croissance organique



## En Afrique

nous avons réalisé une  
croissance organique à

2 chiffres



## En Inde

Maggi

les nouilles instantanées 2-minutes apportent plus de saveur et des teneurs réduites en sel, graisses saturées et graisses trans issues d'huiles partiellement hydrogénées à des millions de consommateurs



## S.Pellegrino

dynamique

croissance globale

# Des positions de leader dans des catégories dynamiques

En millions de CHF

	2012	2013	RIG (%)	OG (%)
<b>Boissons liquides et en poudre <sup>(a)</sup></b>				
Café soluble	9946	9619	46,9%	
Autres	10302	10876	53,1%	
Total chiffre d'affaires	20248	20495	100,0%	+4,6%
Résultat opérationnel courant	4445	4649	22,7%	
<b>Eaux <sup>(a)</sup></b>				
Total chiffre d'affaires	6747	6773		+1,9%
Résultat opérationnel courant	636	678	10,0%	+1,8%
<b>Produits laitiers et Glaces</b>				
Produits laitiers	12 756	12 994	74,9%	
Glaces	4 573	4 347	25,0%	
Autres	15	16	0,1%	
Total chiffre d'affaires	17 344	17 357	100,0%	+2,9%
Résultat opérationnel courant	2 704	2 632	15,2%	+5,8%
<b>Nutrition et HealthCare</b>				
Total chiffre d'affaires	9 737	11 840		+4,4%
Résultat opérationnel courant	1 778	2 228	18,8%	+7,6%
<b>Plats préparés et produits pour cuisiner</b>				
Surgelés et réfrigérés	8 045	7 782	54,9%	
Culinaires et autres	6 349	6 389	45,1%	
Total chiffre d'affaires	14 394	14 171	100,0%	0,0%
Résultat opérationnel courant	2 029	1 876	13,2%	+0,3%
<b>Confiserie</b>				
Chocolat	7 527	7 477	72,7%	
Sucreries	1 310	1 230	12,0%	
Biscuits	1 604	1 576	15,3%	
Total chiffre d'affaires	10 441	10 283	100,0%	+2,9%
Résultat opérationnel courant	1 765	1 630	15,9%	+5,0%
<b>Produits pour animaux de compagnie</b>				
Total chiffre d'affaires	10 810	11 239		+4,4%
Résultat opérationnel courant	2 144	2 163	19,2%	+6,8%
<b>Sociétés associées et coentreprises</b>				
Quote-part de Nestlé dans les résultats	1 253	1 264		

(a) Les Boissons autres que les Eaux vendues par Nestlé Waters (principalement les thés prêts-à-boire et les jus de fruits) ont été reclassifiées sous Boissons liquides et en poudre.

# Marche des affaires

## Introduction

Le contexte macro-économique de 2013 a été celui d'une croissance faible, minimale dans les pays développés, et en dessous des niveaux récents dans les marchés émergents. Notre réponse a été d'augmenter le soutien à nos marques, d'accélérer l'innovation, et de veiller à ce que nos adaptations de prix tiennent compte des besoins des consommateurs. Cela a donné un élan à notre croissance interne réelle et, combiné aux gains d'efficacité et aux économies de coûts structurels, a contribué à améliorer notre marge et à renforcer notre cash flow. Nous avons également consolidé la gestion de notre portefeuille, ce qui a engendré des dépenses en 2013, mais nous assure de mobiliser les personnes et les ressources nécessaires derrière les meilleures opportunités.

Notre direction stratégique à long terme est d'être le leader en matière de Nutrition, de Santé et de Bien-être. Nous avons renforcé cette stratégie avec la création de Nestlé Health Science, et nous l'étendons maintenant au domaine spécialisé des soins médicaux de la peau, en créant Nestlé Skin Health S.A.

### Collaborateurs par répartition géographique

		2012	2013
Europe*		28,1%	28,0%
Amériques		33,1%	32,5%
Asie, Océanie et Afrique		38,8%	39,5%
Total		100,0%	100,0%

\* 10 175 collaborateurs en Suisse en 2013.

### Collaborateurs par activité

	En milliers	2012	2013
Fabriques		177	178
Administration et ventes		156	155
Total		333	333

### Fabriques par répartition géographique

Nestlé vend ses produits dans 196 pays et compte 447 fabriques dans 86 pays. Six fabriques ont été acquises durant l'année et 11 ont été vendues.

	2012	2013
Europe	144	140
Amériques	164	164
Asie, Océanie et Afrique	144	143
Total	452	447

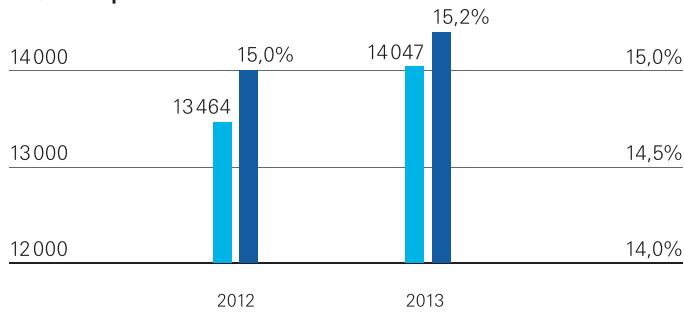


## Principaux chiffres clés\* (données illustratives) en CHF, USD, EUR

En millions (sauf pour les données par action)	Total CHF 2012	Total CHF 2013	Total USD 2012	Total USD 2013	Total EUR 2012	Total EUR 2013
Chiffre d'affaires	89 721	92 158	95 651	99 452	74 443	74 858
Résultat opérationnel courant	13 464	14 047	14 354	15 159	11 171	11 410
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	10 228	10 015	10 904	10 808	8 486	8 135
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant proposition de répartition du bénéfice de Nestlé S.A.	61 007	62 575	66 685	70 329	50 538	51 030
Capitalisation boursière, fin décembre	190 038	208 279	207 726	234 087	157 428	169 850
Par action						
Bénéfice de base par action total	3.21	3.14	3.42	3.39	2.66	2.55

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

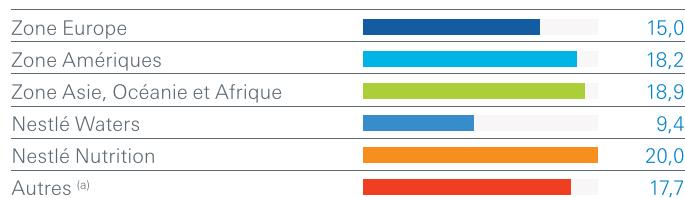
### Résultat opérationnel courant



- En millions de CHF
- En % du chiffre d'affaires

### Secteurs opérationnels: Résultat opérationnel courant

En % du chiffre d'affaires



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



## Marché des affaires

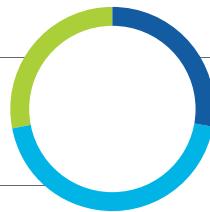
### Chiffre d'affaires par région géographique

En %

Asie, Océanie et Afrique 28%

Europe 28%

Amériques 44%



## Résultats du Groupe

En 2013, le chiffre d'affaires de Nestlé a augmenté de 2,7% à CHF 92,2 milliards, affecté par un taux de change négatif de 3,7%. La croissance organique a été de 4,6%, composée d'une croissance interne réelle de 3,1% et de 1,5% d'adaptation des prix. Les acquisitions, nettes des cessions, ont ajouté 1,8% au chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'est élevé à CHF 14,0 milliards, soit une marge de 15,2%, en hausse de 20 points de base par rapport à l'année dernière et de 40 points de base à taux de change constants. Nestlé Continuous Excellence a une nouvelle fois créé des gains d'efficacité de plus de CHF 1,5 milliard dans tous les domaines de l'entreprise. Combiné à une réduction des coûts structurels, cela nous a permis d'augmenter le soutien à nos marques et d'absorber des coûts de restructuration plus élevés.

Le coût des produits vendus a chuté de 70 points de base en pourcentage du chiffre d'affaires, également aidé par l'environnement favorable des coûts des matières premières. Les coûts de distribution ont baissé de 10 points de base. Les coûts administratifs ont baissé de 40 points de base, reflétant les gains d'efficacité structurelle, y compris dans nos régimes de retraite. Les coûts marketing totaux ont augmenté de 60 points de base avec des dépenses en marketing consommateur en hausse de 16,3% à taux de change constants.

Le bénéfice net a été de CHF 10,0 milliards, en légère baisse en raison des coûts de restructuration de notre portefeuille et de l'impact des taux de change. En conséquence, le bénéfice par action publié s'est monté à CHF 3.14, en baisse de 2,2%. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants a augmenté de 11,0%.

Le cash flow d'exploitation du Groupe est resté fort à CHF 15,0 milliards.

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

OG (%)

8



Asie, Océanie et Afrique 7,4%  
CHF 26,1 milliards

6



Amériques 5,1%  
CHF 40,0 milliards

4



Europe 0,8%  
CHF 26,1 milliards

2



CA 25,0 30,0 35,0 40,0 CHF milliards

Chaque région inclut le chiffre d'affaires des Zones, de Nestlé Waters, de Nestlé Nutrition, de Nestlé Professional, de Nestlé Health Science et de Nespresso.



## Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2013/2012 (en %) en CHF	Variation 2013/2012 (en %) en monnaie locale	En millions de CHF
	2013		
<b>Par marchés principaux</b>			
Etats-Unis	+0,3%	+1,5%	23334
Région Chine	+29,3%	+27,6%	6618
France	+0,7%	-1,4%	5578
Brésil	+1,2%	+12,9%	5116
Allemagne	+3,6%	+1,4%	3321
Mexique	+0,3%	-1,4%	3179
Royaume-Uni	+3,5%	+6,1%	2824
Philippines	+17,0%	+19,0%	2410
Italie	-3,3%	-5,3%	2098
Canada	-3,6%	+0,8%	2064
Russie	+6,3%	+10,6%	1852
Espagne	-0,8%	-2,9%	1843
Australie	-12,1%	-4,8%	1775
Japon	-13,9%	+6,6%	1569
Suisse	+0,6%	+0,6%	1512
Autres marchés	+2,8%	(a)	27065
<b>Par continent</b>			
Europe	+1,8%	(a)	26071
Etats-Unis et Canada	-0,0%	(a)	25399
Asie	+11,9%	(a)	20502
Amérique latine et Caraïbes	-0,3%	(a)	14568
Afrique	+2,8%	(a)	3397
Océanie	-10,0%	(a)	2221
Total	+2,7%	(a)	92 158

(a) Non applicable.

## Marché des affaires

La croissance organique du groupe Nestlé a été générale avec 5,1% dans les Amériques, 0,8% en Europe et 7,4% en Asie, Océanie et Afrique. Notre activité dans les marchés développés a enregistré une croissance de 1,0% avec un chiffre d'affaires atteignant CHF 51,4 milliards. Notre activité dans les marchés émergents a augmenté de 9,3%, réalisant un chiffre d'affaires de CHF 40,8 milliards.

La croissance interne réelle a été de 2,1% dans les Amériques, 1,9% en Europe et 5,9% en Asie, Océanie et Afrique. Cette croissance illustre l'accent mis sur les priorités qui nous ont permis de surperformer le marché: rester compétitifs en assurant à nos consommateurs une offre de qualité au meilleur prix, investir dans nos marques et réunir les compétences nécessaires pour gagner dans un environnement actuel difficile.



## Zone Amériques

Chiffre d'affaires de CHF 28,4 milliards, croissance organique de 5,3%, croissance interne réelle de 1,7%; marge opérationnelle courante de 18,2%, -50 points de base.

La Zone a réalisé une croissance positive en Amérique du Nord et en Amérique latine.

En Amérique du Nord, la catégorie des produits surgelés a reculé, impactant particulièrement *Lean Cuisine*, mais *Stouffers* a réalisé une croissance positive, et les pizzas surgelées *DiGiorno* ont gagné des parts de marché. Dans les glaces, nos activités très haut de gamme ont enregistré de la croissance, en partie grâce au succès de *Gelato*, mais les snacks et le haut de gamme ont connu une année plus difficile. Le chocolat a réalisé une bonne performance. Les premiers résultats du lancement de *Nestlé Butterfinger Peanut Butter Cups* sont prometteurs et *Skinny Cow* a maintenu sa forte dynamique de croissance. *Coffee-mate* a obtenu de bons résultats aussi bien dans la version en poudre que liquide. *Nescafé Clásico* s'est distingué au cours d'une bonne année pour le café soluble.

La croissance en Amérique latine a été à deux chiffres pour l'année. Au Brésil, les principaux moteurs de croissance ont été *KitKat*, *Nescau*, *Ninho* et les céréales. Au Mexique, nous avons pris des mesures pour améliorer la performance du café soluble, y compris le déploiement de *Nescafé 3in1*. *Nescafé Dolce Gusto* a réalisé une croissance à deux chiffres dans la région. Les solutions culinaires dans les produits laitiers, en particulier *Carnation*, ont également obtenu de bons résultats.

Les produits pour animaux de compagnie ont connu une belle année, avec une croissance dans toute la Zone, en dépit de l'impact négatif ponctuel de *Waggin' Train* en Amérique du Nord. Dans ce marché en rapide évolution qu'est l'Amérique latine, notre forte dynamique a conduit à une croissance à deux chiffres et à des gains de parts de marché. Les lancements de l'année *Dog Chow Light & Healthy*, *Beneful Smile* et *Purina ONE True Instinct* se sont bien passés. *Dog Chow* et *Proplan* ont été parmi les principaux moteurs de la croissance à deux chiffres au Mexique et au Brésil.

La marge opérationnelle courante de la Zone était de 18,2%, en baisse de 50 points de base, en raison notamment des restructurations et de l'augmentation des investissements dans les marques.

## Zone Europe

Chiffre d'affaires de CHF 15,6 milliards, croissance organique de 0,8%, croissance interne réelle de 2,2%; marge opérationnelle courante de 15,0%, -40 points de base.

La Zone a surperformé le marché en réalisant une croissance positive dans un contexte sans croissance. Les adaptations de prix significatives à la baisse ont reflété notre engagement à répercuter les économies dues à la baisse du coût des matières premières sur les consommateurs, et à maintenir notre compétitivité dans un contexte de forte déflation.

Les plates-formes stratégiques que sont l'innovation et le haut de gamme ont soutenu notre croissance, avec *Nescafé Dolce Gusto* et la confiserie comme principaux contributeurs. La croissance des glaces en Russie et en France, ainsi que de la marque *Mövenpick*, a compensé une croissance plus modérée de cette catégorie ailleurs dans la Zone. S'agissant des pizzas surgelées, *Wagner* et *Buitoni* ont connu une accélération durant l'année. *Nescafé Gold* a réalisé une croissance à deux chiffres en Russie et dans d'autres marchés d'Europe de l'Est. *KitKat* a été un autre point fort, encore une fois en Russie mais également dans la région Grande-Bretagne. *Nestlé Nesquik* a connu une année solide dans la plupart des marchés. Les produits pour animaux de compagnie ont réalisé une très belle année avec une dynamique dans toute la Zone produisant une croissance élevée à un chiffre. *Felix*, *Proplan*, *Purina ONE* et *Gourmet* ont été parmi les principaux moteurs.

En Europe Occidentale, les résultats de la région Grande-Bretagne, la Suisse, les Pays-Bas, la Belgique et l'Autriche sont à relever. L'Europe du Sud a continué à subir la défiance des consommateurs.



## Zone Amériques

En millions de CHF

	2012	2013	RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	16 808	16 701	58,9%	
Amérique latine et Caraïbes	11 805	11 674	41,1%	
Boissons liquides et en poudre	3 520	3 464	12,2%	
Produits laitiers et Glaces	8 081	7 939	28,0%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	5 408	5 196	18,3%	
Confiserie	4 286	4 186	14,8%	
Produits pour animaux de compagnie	7 318	7 590	26,7%	
Total chiffre d'affaires	28 613	28 375	100,0%	+1,7% +5,3%
Résultat opérationnel courant	5 346	5 151	18,2%	
Investissements en immobilisations corporelles	1 073	1 019	3,6%	

## Zone Europe

En millions de CHF

	2012	2013	RIG (%)	OG (%)
Europe occidentale	12 484	12 722	81,7%	
Europe centrale et de l'Est	2 904	2 846	18,3%	
Boissons liquides et en poudre	4 052	4 068	26,1%	
Produits laitiers et Glaces	1 609	1 587	10,2%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	3 934	3 879	24,9%	
Confiserie	3 026	3 061	19,7%	
Produits pour animaux de compagnie	2 767	2 973	19,1%	
Total chiffre d'affaires	15 388	15 568	100,0%	+2,2% +0,8%
Résultat opérationnel courant	2 363	2 331	15,0%	
Investissements en immobilisations corporelles	1 019	964	6,2%	

**Wyeth**  
Nutrition



En Europe Centrale et de l'Est, la Russie a été un marché qui s'est démarqué. La région a produit une croissance interne réelle solide en dépit des conditions économiques difficiles et d'une concurrence intense sur les prix.

La marge opérationnelle courante de la Zone a baissé de 40 points de base à 15,0%. Elle reflète les coûts de restructuration et l'augmentation des investissements au profit de nos plates-formes de croissance stratégiques.

### Zone Asie, Océanie et Afrique

Chiffre d'affaires de CHF 18,9 milliards, croissance organique de 5,6%, croissance interne réelle de 4,8%; marge opérationnelle courante de 18,9%, -10 points de base.

La croissance interne réelle de la Zone a dépassé le marché avec de solides performances en particulier en Afrique, au Moyen-Orient, en Indonésie et en Malaisie. A noter également le Japon, où l'accent a été mis sur des produits innovants et des modèles d'affaires qui ont généré une bonne croissance dans un environnement commercial depuis longtemps atone. Les adaptations de prix dans la Zone ont témoigné de notre volonté de rester compétitifs face à une inflation relativement faible.

La plupart des catégories ont été contributrices dans la Zone, notamment les produits laitiers ambiants et les boissons chocolatées et maltées qui ont connu une croissance à deux chiffres, en particulier *Milo*. Les produits culinaires ambiants et le chocolat ont connu une croissance élevée à un chiffre. A nouveau, le niveau d'innovation a été élevé dans toute la Zone. Nous avons lancé avec succès de nouvelles nouilles *Hungroo Maggi* et *Alpino* en Inde, et *Nescafé Traditional Arabic Coffee* au Moyen-Orient. En Afrique Centrale et de l'Ouest, nous avons continué le déploiement du nouveau *Nido Nutripack* et des produits enrichis *Maggi* ainsi que des glaces *Dolceca* en Egypte. En Chine, *Yinlu* a connu une année particulièrement forte, aidé par ses nouveaux porridges haut de gamme. Autre acteur important de performance en Chine: la gamme de lait en poudre nutritionnel pour adultes et aînés *Yiyang*. *Hsu Fu Chi* a dû faire face à un ralentissement dans sa catégorie.

La marge opérationnelle courante a été de 18,9%, en baisse de 10 points de base. Les événements externes dans différentes parties de la Zone ont été difficiles. Toutefois, notre gestion de portefeuille efficace alliée à une amélio-

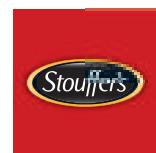
ration des gains d'efficacité ont contribué à en atténuer les effets, et nous ont permis d'accroître notre soutien à nos marques, pour réaliser une forte croissance interne et gagner des parts de marché.

### Nestlé Waters

Chiffre d'affaires de CHF 7,2 milliards, croissance organique de 2,0%, croissance interne réelle de 2,0%; marge opérationnelle courante de 9,4%, +50 points de base.

Nestlé Waters a réalisé de la croissance dans les trois zones géographiques, en dépit d'une forte pression sur les prix aux Etats-Unis et en Europe. Des idées créatives pour nos marques haut de gamme *Perrier* et *S.Pellegrino*, alliées à une bonne exécution, nous ont permis de surperformer les marchés à travers le monde. Notre portefeuille de marques locales fortes a enregistré de bons résultats, notamment *Buxton* au Royaume-Uni, *Erikli* en Turquie, et *La Vie* au Vietnam. *Nestlé Pure Life* reste notre moteur de croissance en particulier dans les marchés émergents, entraînant de manière constante la croissance de la catégorie.

La marge opérationnelle courante de Nestlé Waters a augmenté de 50 points de base à 9,4% en raison de la croissance de la division, ainsi que d'un haut niveau de gain d'efficacité en production et achats.



## Zone Asie, Océanie et Afrique

En millions de CHF

	2012	2013	RIG (%)	OG (%)
Océanie et Japon	3550	3050	16,2%	
Autres marchés asiatiques	9998	10274	54,5%	
Afrique et Moyen-Orient	5327	5535	29,3%	
Boissons liquides et en poudre	6038	5876	31,2%	
Produits laitiers et Glaces	6675	6814	36,1%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	2704	2835	15,0%	
Confiserie	2732	2659	14,1%	
Produits pour animaux de compagnie	726	675	3,6%	
Total chiffre d'affaires	18875	18859	100,0%	+4,8% +5,6%
Résultat opérationnel courant	3579	3558	18,9%	
Investissements en immobilisations corporelles	1564	1280	6,8%	

## Nestlé Waters

En millions de CHF

	2012	2013	RIG (%)	OG (%)
Europe	2210	2204	30,5%	
Etats-Unis et Canada	3690	3702	51,2%	
Autres régions	1274	1325	18,3%	
Total chiffre d'affaires	7174	7231	100,0%	+2,0% +2,0%
Résultat opérationnel courant	640	680	9,4%	
Investissements en immobilisations corporelles	407	377	5,2%	



## Nestlé Nutrition

Chiffre d'affaires de CHF 9,8 milliards, croissance organique de 8,2%, croissance interne réelle de 4,5%; marge opérationnelle courante de 20,0%, +80 points de base.

L'activité Nutrition infantile, renforcée par l'acquisition de Wyeth Nutrition, a connu une année très positive, en particulier dans les formules et céréales infantiles. Les trois zones ont réalisé de la croissance, avec même pour la zone Asie, Océanie et Afrique une croissance à deux chiffres et des performances particulièrement encourageantes dans certaines parties de l'Asie et du Moyen-Orient. L'activité a également enregistré une croissance à deux chiffres au Brésil et en Russie. Les Etats-Unis ont bénéficié du déploiement continu d'innovations servant à prévenir les coliques et les allergies et du renforcement de la marque *Gerber*. Beaucoup de nos plus grandes marques telles que *Cerelac*, *Nestlé NAN*, *S-26* et *Illuma* ont connu une croissance à deux chiffres.

Nous avons annoncé la cession de *Jenny Craig* en 2013 et de notre activité de Nutrition de performance en 2014.

La marge opérationnelle courante de Nestlé Nutrition a été de 20,0%, en hausse de 80 points de base en raison de la forte croissance dans les catégories des formules et céréales infantiles, de la bonne performance de Wyeth Nutrition et de la contribution continue de nos gains en efficacité.

## Autres activités

Chiffre d'affaires de CHF 12,3 milliards, croissance organique de 5,4%, croissance interne réelle de 4,4%; marge opérationnelle courante de 17,7%, +20 points de base.

Nestlé Professional a été affecté par l'environnement difficile du hors foyer, en particulier en Europe. Néanmoins, les marchés émergents ont enregistré une forte croissance, tout comme les solutions de boissons de marques stratégiques et les solutions d'alimentation personnalisées qui ont continué à bien performer.

Nespresso a continué à enregistrer d'excellents résultats à l'échelle mondiale. Nespresso a réalisé de la croissance dans ses principaux marchés européens et a accéléré son développement dans les Amériques, soutenu par les nouveaux cafés Grands Crus, l'innovation continue dans les machines et services, l'augmentation de la notoriété de la marque et une expansion géographique continue avec 48 ouvertures de boutiques en 2013.

Nestlé Health Science a poursuivi son ambition d'offrir des solutions nutritionnelles visant à prévenir les maladies. L'acquisition de Pamlab aux Etats-Unis va renforcer ses capacités dans les domaines de la santé métabolique et du cerveau. Au second semestre, la croissance s'est accélérée, principalement tirée par l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Amérique latine, malgré une pression constante sur les budgets des systèmes de santé nationaux qui ont impacté les modalités de remboursement. Des innovations, telles que *Boost Nutrition Bars* aux Etats-Unis, *Nutren Senior* au Brésil et *Alfamino* dans certains marchés clés, ont contribué à réaliser une bonne croissance.



## Nestlé Nutrition

En millions de CHF

	2012	2013	RIG (%)	OG (%)
Europe	1537	1742	17,7%	
Amériques	3805	3724	37,9%	
Asie, Océanie et Afrique	2516	4360	44,4%	
Total chiffre d'affaires	7858	9826	100,0%	+4,5% +8,2%
Résultat opérationnel courant	1509	1961	20,0%	
Investissements en immobilisations corporelles	426	430	4,4%	

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

En millions de CHF

	2012	2013	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	11 813	12 299	+4,4%	+5,4%
Résultat opérationnel courant	2 064	2 175	17,7%	
Investissements en immobilisations corporelles	550	642	5,2%	

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



## Marché des affaires

### Evolution du cours de l'action nominative Nestlé en 2013

En CHF



## Bénéfice net et bénéfice par action

Le bénéfice net a été de CHF 10,0 milliards, en légère baisse en raison des coûts de restructuration de notre portefeuille et de l'impact des taux de change. En conséquence, le bénéfice par action publié a été de CHF 3.14, en baisse de 2,2%. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants a augmenté de 11,0%. Le taux d'imposition récurrent s'est établi à 27,0%, contre 27,3% en 2012. La quote-part dans les résultats des sociétés associées et coentreprises est resté stable à CHF 1,3 milliard.

## Cash flow

Le cash flow d'exploitation du Groupe reste très solide à CHF 15,0 milliards, en légère baisse par rapport au niveau exceptionnel de 2012 de CHF 15,7 milliards. Cela reflète notre bonne discipline dans l'utilisation de notre capital avec une réduction supplémentaire de notre fonds de roulement, et en mettant de manière continue l'accent sur l'efficacité des opérations, les allocations des investissements en immobilisations corporelles et la croissance profitable.

## Position financière

La dette financière nette du Groupe est passée de CHF 18,1 milliards à CHF 14,7 milliards, reflétant notre solide cash flow libre durant l'année de CHF 10,5 milliards compensant plus que le paiement du dividende de CHF 6,6 milliards.

## Rentabilité du capital investi

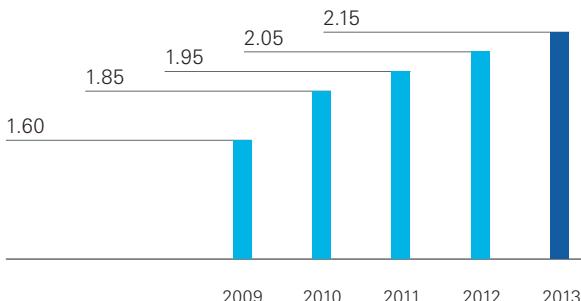
La rentabilité du capital investi du Groupe a été de 12,7% goodwill inclus, principalement impacté par l'acquisition de Wyeth Nutrition, et a été de 30,1% hors goodwill.

## Dividende

Le Conseil d'administration propose un dividende de CHF 2.15 par action, contre CHF 2.05 en 2012.

### Dividende par action

En CHF



## Perspectives

L'année dernière a été une année difficile et 2014 risque de l'être également. Nous continuerons à conduire avec discipline notre performance en adéquation avec le modèle Nestlé de croissance profitable et de gestion efficace de nos ressources. Nous nous attendons donc à ce que nos résultats en 2014 soient semblables à ceux de l'année dernière, surperformant le marché, le second semestre contribuant plus fortement, avec une croissance d'environ 5%, ainsi qu'une amélioration des marges, du bénéfice récurrent par action à taux de change constants et de la rentabilité du capital.

# 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 a adopté une approche bifocale pour identifier et évaluer les risques. Une évaluation descendante est réalisée chaque année à l'échelle du Groupe, afin de bien appréhender les risques majeurs pour la Société, définir les responsabilités pour favoriser des actions spécifiques dans ce domaine et 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 la Société, et à garantir que tout risque prenant une importance accrue au sein de l'organisation soit compris et géré dans le cadre de l'ERM.

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.

Nestlé utilise les résultats de réunions avec les parties prenantes pour mieux comprendre les éventuelles divergences dans la façon dont les risques sont perçus en interne et en externe, ainsi que leur incidence sur la réputation de la Société.

## Eléments affectant les résultats

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

La réussite de Nestlé dépend de sa capacité à anticiper les habitudes de consommation et à proposer des produits de grande qualité, qui répondent aux préférences des consommateurs. L'activité du Groupe est soumise dans une certaine mesure à des fluctuations saisonnières, et des conditions météorologiques défavorables sont susceptibles d'affecter 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 (sécheresse, inondations, etc.) ou toute évolution de l'environnement macroéconomique (modification des méthodes de production, «biocarburants», saturation des échanges) entraînant une volatilité des prix des matières premières et/ou des contraintes en termes de capacités pourrait affecter les résultats financiers de Nestlé. Le Groupe dispose de processus, de contrôles et de politiques pour empêcher la survenue d'un tel événement.

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

Nestlé est tributaire d'une fabrication/d'un approvisionnement durable en produits finis pour toutes ses catégories de produits. Un événement majeur se produisant au sein d'une 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 manutention, le transport, le traitement et l'élimination des déchets.

Le Groupe est soumis aux cadres réglementaires relatifs à la santé et à la sécurité dans tous les pays où il opère. 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 ces procédures judiciaires en cours et entendent les mettre en œuvre.

Nestlé a des fabriques dans 86 pays et ses produits sont vendus dans 196 pays à travers le monde. Les risques quant à la sécurité, à l'instabilité politique, à l'appareil légal et réglementaire, aux aspects fiscaux et macroéconomiques, au commerce international, à la main-d'œuvre et/ou aux infrastructures pourraient affecter la capacité opérationnelle de Nestlé dans un pays ou une région.

Un événement tel qu'une maladie infectieuse pourrait, lui aussi, affecter la capacité opérationnelle de Nestlé. Tous ces événements pourraient entraîner une rupture de l'offre et affecter les résultats financiers de Nestlé.

Un suivi régulier et des plans ad hoc de continuité des activités sont mis en place afin d'atténuer les effets de tels événements. 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.

# Données géographiques: fabriques

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

## Europe

Autriche	1	● ■ □ ● ■ □ ○ ■ □ □ ■ □
Belgique	1	● ■ □ ■ □ □ ○ ■ □ □ ■ □
Bulgarie	2	■ □ ● ○ ■ □ □ ● ■ □ ■ □
Rép. tchèque	3	■ □ ■ □ ● ○ ■ □ ● ■ □ ■ □
Danemark	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Finlande	3	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
France	22	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Allemagne	19	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Grèce	4	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □

Hongrie	3	● ■ □ ■ □ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □
Rép. d'Irlande	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Italie	16	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Pays-Bas	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Pologne	7	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Portugal	4	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Rép. de Serbie	2	■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Roumanie	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Russie	8	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □

Rép. slovaque	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Espagne	12	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Suède	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Suisse	10	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Turquie	4	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Ukraine	3	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Royaume-Uni	10	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □

## Amériques

Argentine	7	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Bolivie	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Brésil	22	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Canada	10	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Chili	7	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Colombie	4	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Costa Rica	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □

Cuba	3	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Rép. dominicaine	2	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Equateur	2	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □
Guatemala	3	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Jamaïque	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Mexique	11	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Nicaragua	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □

Panama	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Pérou	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □
Trinité-et-Tobago	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Etats-Unis	80	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Uruguay	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Venezuela	5	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □

## Asie, Océanie et Afrique

Algérie	2	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Angola	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Australie	10	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Bahreïn	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Bangladesh	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Cameroun	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Côte d'Ivoire	2	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Rép. démocratique du Congo	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Egypte	3	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Ghana	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Région Chine	28	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Inde	7	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Indonésie	4	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □

Iran	2	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Israël	9	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Japon	3	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Jordanie	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Kenya	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Liban	2	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Malaisie	6	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Maroc	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Nouvelle-Zélande	2	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Nigeria	2	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Pakistan	4	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Philippines	6	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □

Qatar	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Rép. de Corée	2	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Arabie Saoudite	7	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Sénégal	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Singapour	2	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Afrique du Sud	8	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Sri Lanka	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Syrie	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Thaïlande	7	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Tunisie	1	■ □ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □ ■ □
Emirats Arabes Unis	2	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Ouzbékistan	2	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Vietnam	5	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □
Zimbabwe	1	● ■ □ ■ □ ○ ■ □ ○ ■ □ ■ □ ■ □

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

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

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



---

# Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2013

- [73 Principaux cours de conversion](#)
- [74 Compte de résultat consolidé de l'exercice 2013](#)
- [75 Etat du résultat global consolidé de l'exercice 2013](#)
- [76 Bilan consolidé au 31 décembre 2013](#)
- [78 Tableau de financement consolidé de l'exercice 2013](#)
- [79 Etat des mouvements des capitaux propres consolidés de l'exercice 2013](#)
- [81 Notes](#)
  - [81 1. Principes comptables](#)
  - [93 2. Acquisitions et cessions d'activités](#)
  - [96 3. Analyse sectorielle](#)
  - [101 4. Autres revenus/\(charges\) opérationnel\(l\)e\)s courant\(e\)s et opérationnel\(l\)e\)s net\(te\)s](#)
  - [102 5. Produits/\(charges\) financiers\(ères\) net\(te\)s](#)
    - [6. Stocks](#)
    - [7. Clients et autres débiteurs](#)
  - [104 8. Immobilisations corporelles](#)
  - [105 9. Goodwill](#)
  - [109 10. Immobilisations incorporelles](#)
  - [110 11. Engagements envers le personnel](#)
  - [118 12. Plans d'intéressement du personnel au capital](#)
  - [119 13. Provisions et engagements hors bilan](#)
  - [121 14. Instruments financiers](#)
  - [131 15. Impôts](#)
  - [133 16. Sociétés associées et coentreprises](#)
  - [135 17. Bénéfice par action](#)
    - [18. Tableau de financement](#)
  - [138 19. Capitaux propres](#)
  - [141 20. Engagements résultant de contrats de crédit-bail \(leasing\)](#)
  - [142 21. Transactions avec des entreprises ou des personnes apparentées](#)
  - [144 22. Retraitements et ajustements des comparatifs 2012](#)
  - [151 23. Garanties](#)
    - [24. Gestion des risques du Groupe](#)
  - [152 25. Evénements postérieurs à la clôture](#)
    - [26. Sociétés du Groupe](#)
- [154 Rapport de l'organe de révision sur les Comptes consolidés](#)
- [156 Renseignements financiers sur 5 ans](#)
- [158 Sociétés du groupe Nestlé](#)

## Principaux cours de conversion

CHF pour

		2013	2012	2013	2012
		Cours de fin d'année		Cours moyens annuels pondérés	
1 Dollar US	USD	0.890	0.915	0.927	0.938
1 Euro	EUR	1.226	1.207	1.231	1.205
100 Reais brésiliens	BRL	37.986	44.775	42.994	47.964
100 Yuan Renminbi chinois	CNY	14.699	14.686	15.065	14.870
100 Pesos mexicains	MXN	6.808	7.045	7.262	7.136
1 Livre Sterling	GBP	1.471	1.479	1.450	1.487
1 Dollar canadien	CAD	0.836	0.920	0.899	0.940
1 Dollar australien	AUD	0.794	0.950	0.896	0.971
100 Pesos philippins	PHP	2.004	2.227	2.184	2.221
100 Yens japonais	JPY	0.847	1.063	0.944	1.169

# Compte de résultat consolidé de l'exercice 2013

En millions de CHF

	Notes	2013	2012 <sup>(a)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	3	<b>92 158</b>	<b>89 721</b>
Autres produits		215	210
Coût des produits vendus		(48 111)	(47 500)
Frais de distribution		(8 156)	(8 017)
Frais de commercialisation et d'administration		(19 711)	(19 041)
Frais de recherche et développement		(1 503)	(1 413)
Autres revenus opérationnels courants	4	120	141
Autres charges opérationnelles courantes	4	(965)	(637)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	3	<b>14 047</b>	<b>13 464</b>
Autres revenus opérationnels	4	616	146
Autres charges opérationnelles	4	(1 595)	(222)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>13 068</b>	<b>13 388</b>
Produits financiers	5	219	120
Charges financières	5	(850)	(825)
<b>Bénéfice avant impôts, sociétés associées et coentreprises</b>		<b>12 437</b>	<b>12 683</b>
Impôts	15	(3 256)	(3 259)
Quote-part dans les résultats des sociétés associées et des coentreprises	16	1 264	1 253
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		<b>10 445</b>	<b>10 677</b>
attribuable aux intérêts non contrôlants		430	449
attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)		10 015	10 228
<b>En % du chiffre d'affaires</b>			
Résultat opérationnel courant		15,2%	15,0%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)		10,9%	11,4%
<b>Bénéfice par action (en CHF)</b>			
Résultat de base par action	17	3.14	3.21
Résultat dilué par action	17	3.13	3.20

(a) Les comparatifs 2012 ont été retraités suite à l'application d'IFRS 11 et d'IAS 19 révisée (voir Note 22).

## Etat du résultat global consolidé de l'exercice 2013

En millions de CHF

	Notes	2013	2012 <sup>(a)</sup>
<b>Bénéfice de l'exercice comptabilisé au compte de résultat</b>		<b>10 445</b>	<b>10 677</b>
Ecarts de conversion			
– Inscrits dans les écarts de conversion		(3 160)	(1 053)
– Reclassés des écarts de conversion au compte de résultat		214	—
Ajustements à la juste valeur des instruments financiers destinés à la vente			
– Inscrits dans la réserve de juste valeur		9	310
– Reclassés de la réserve de juste valeur au compte de résultat		(532)	15
Ajustements à la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie			
– Inscrits dans la réserve de couverture		161	(116)
– Reclassés de la réserve de couverture		85	266
Impôts	15	290	(31)
Part des autres éléments du résultat global des sociétés associées et des coentreprises	16	40	578
Eléments qui sont ou peuvent être reclassés ultérieurement au compte de résultat		(2 893)	(31)
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies	11	1 632	(1 534)
Impôts	15	(848)	386
Part des autres éléments du résultat global des sociétés associées et des coentreprises	16	47	(76)
Eléments qui ne seront jamais reclassés au compte de résultat		831	(1 224)
<b>Autres éléments du résultat global de l'exercice</b>	19	<b>(2 062)</b>	<b>(1 255)</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>8 383</b>	<b>9 422</b>
attribuable aux intérêts non contrôlants		371	393
attribuable aux actionnaires de la société mère		8 012	9 029

(a) Les comparatifs 2012 ont été retraités suite à l'application d'IFRS 11 et d'IAS 19 révisée (voir Note 22).

Bilan consolidé  
au 31 décembre 2013  
avant répartition du bénéfice

En millions de CHF

	Notes	2013	2012 (a)(b)
<b>Actif</b>			
Actifs courants			
Liquidités et équivalents de liquidités	14/18	6 415	5 713
Placements à court terme	14	638	3 583
Stocks	6	8 382	8 939
Clients et autres débiteurs	7/14	12 206	13 048
Comptes de régularisation actifs		762	821
Instruments financiers dérivés actifs	14	230	576
Actifs d'impôt exigible		1 151	972
Actifs destinés à être cédés	2	282	368
<b>Total des actifs courants</b>		<b>30 066</b>	<b>34 020</b>
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	8	26 895	26 576
Goodwill	9	31 039	32 688
Immobilisations incorporelles	10	12 673	13 018
Participations dans les sociétés associées et les coentreprises	16	12 315	11 586
Immobilisations financières	14	4 550	4 979
Préfinancement des régimes de prévoyance	11	537	84
Actifs d'impôt exigible		124	27
Impôts différés actifs	15	2 243	2 899
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>90 376</b>	<b>91 857</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>120 442</b>	<b>125 877</b>

(a) Les comparatifs 2012 ont été retraités suite à l'application d'IFRS 11 et d'IAS 19 révisée (voir Note 22).

(b) Les comparatifs 2012 ont été ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (voir Note 22).

Bilan consolidé au 31 décembre 2013

En millions de CHF

	Notes	2013	2012 (a)(b)
<b>Passif</b>			
Fonds étrangers courants			
Dettes financières	14	11 380	18 408
Fournisseurs et autres créanciers	14	16 072	14 627
Comptes de régularisation passifs		3 185	3 078
Provisions	13	523	452
Instruments financiers dérivés passifs	14	381	423
Dettes fiscales exigibles		1 276	1 608
Passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés	2	100	1
<b>Total des fonds étrangers courants</b>		<b>32 917</b>	<b>38 597</b>
Fonds étrangers non courants			
Dettes financières	14	10 363	9 008
Engagements envers le personnel	11	6 279	8 360
Provisions	13	2 714	2 827
Impôts différés passifs	15	2 643	2 240
Autres créanciers	14	1 387	2 181
<b>Total des fonds étrangers non courants</b>		<b>23 386</b>	<b>24 616</b>
<b>Total des fonds étrangers</b>		<b>56 303</b>	<b>63 213</b>
Capitaux propres	19		
Capital-actions		322	322
Propres actions		(2 196)	(2 078)
Ecarts de conversion		(20 811)	(17 924)
Bénéfices accumulés et autres réserves		85 260	80 687
<b>Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</b>		<b>62 575</b>	<b>61 007</b>
Intérêts non contrôlants		1 564	1 657
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>64 139</b>	<b>62 664</b>
<b>Total du passif</b>		<b>120 442</b>	<b>125 877</b>

(a) Les comparatifs 2012 ont été retraités suite à l'application d'IFRS 11 et d'IAS 19 révisée (voir Note 22).

(b) Les comparatifs 2012 ont été ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (voir Note 22).

## Tableau de financement consolidé de l'exercice 2013

En millions de CHF

	Notes	2013	2012 <sup>(a)</sup>
Activités d'exploitation			
Résultat opérationnel	18	13 068	13 388
Charges et produits non monétaires	18	4 352	3 217
<b>Cash flow avant changements des actifs et passifs d'exploitation</b>		<b>17 420</b>	<b>16 605</b>
Diminution/(augmentation) du fonds de roulement	18	1 360	2 015
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	18	(574)	(95)
<b>Trésorerie générée par les activités d'exploitation</b>		<b>18 206</b>	<b>18 525</b>
Cash flow net provenant des activités de trésorerie	18	(351)	(324)
Impôts payés		(3 520)	(3 118)
Dividendes reçus et intérêts des sociétés associées et des coentreprises	16	657	585
<b>Cash flow d'exploitation</b>		<b>14 992</b>	<b>15 668</b>
Activités d'investissement			
Investissements en immobilisations corporelles	8	(4 928)	(5 273)
Investissements en immobilisations incorporelles	10	(402)	(325)
Ventes d'immobilisations corporelles		86	130
Acquisitions d'activités	2	(321)	(10 916)
Cessions d'activités	2	421	142
Investissements (nets des désinvestissements) dans les sociétés associées et les coentreprises	16	(28)	(79)
Sorties de fonds liées aux placements non courants des activités de trésorerie		(244)	(192)
Entrées de fonds liées aux placements non courants des activités de trésorerie		2 644	1 561
Entrées/(sorties) de fonds liées aux placements à court terme des activités de trésorerie		400	677
Entrées de fonds liées aux autres activités d'investissement <sup>(b)</sup>		1 187	89
Sorties de fonds liées aux autres activités d'investissement		(421)	(305)
<b>Cash flow des activités d'investissement</b>		<b>(1 606)</b>	<b>(14 491)</b>
Activités de financement			
Dividende payé aux actionnaires de la société mère	19	(6 552)	(6 213)
Dividendes payés aux intérêts non contrôlants		(328)	(204)
Acquisitions (nettes des cessions) d'intérêts non contrôlants		(337)	(165)
Achat de propres actions		(481)	(532)
Vente de propres actions		60	1 199
Entrées de fonds liées aux emprunts et autres dettes financières non courantes		3 814	5 226
Sorties de fonds liées aux emprunts et autres dettes financières non courantes		(2 271)	(1 650)
Entrées/(sorties) de fonds liées à la dette financière courante		(6 063)	2 325
<b>Cash flow des activités de financement</b>		<b>(12 158)</b>	<b>(14)</b>
Ecart de conversion		(526)	(219)
<b>Augmentation/(diminution) des liquidités et équivalents de liquidités</b>		<b>702</b>	<b>944</b>
Liquidités et équivalents de liquidités au début de l'exercice		5 713	4 769
<b>Liquidités et équivalents de liquidités à la fin de l'exercice</b>		<b>6 415</b>	<b>5 713</b>

(a) Les comparatifs 2012 ont été retraités suite à l'application d'IFRS 11 et d'IAS 19 révisée (voir Note 22).

(b) Correspond principalement à la cession des actions de Givaudan.

## Etat des mouvements des capitaux propres consolidés de l'exercice 2013

En millions de CHF

	Capital-actions	Propres actions	Ecart de conversion	Bénéfices accumulés et autres réserves	Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Intérêts non contrôlants	Total des capitaux propres
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2011 comme publiés initialement</b>	330	(6 722)	(16 927)	80 116	56 797	1 477	58 274
Première application d'IAS 19 révisée	—	—	—	68	68	—	68
<b>Capitaux propres retraités au 1er janvier 2012</b>	330	(6 722)	(16 927)	80 184	56 865	1 477	58 342
Bénéfice de l'exercice (a)	—	—	—	10 228	10 228	449	10 677
Autres éléments du résultat global de l'exercice (a)	—	—	(997)	(202)	(1 199)	(56)	(1 255)
Total du résultat global de l'exercice (a)	—	—	(997)	10 026	9 029	393	9 422
Dividende payé aux actionnaires de la société mère	—	—	—	(6 213)	(6 213)	—	(6 213)
Dividende payé aux intérêts non contrôlants	—	—	—	—	—	(204)	(204)
Mouvement des propres actions (b)	—	501	—	599	1 100	—	1 100
Plans d'intéressement du personnel au capital	—	212	—	(39)	173	—	173
Variation des intérêts non contrôlants	—	—	—	(94)	(94)	(9)	(103)
Réduction du capital-actions	(8)	3 931	—	(3 923)	—	—	—
Total des transactions avec les actionnaires	(8)	4 644	—	(9 670)	(5 034)	(213)	(5 247)
Autres mouvements (c)	—	—	—	147	147	—	147
<b>Capitaux propres retraités au 31 décembre 2012 (a)</b>	322	(2 078)	(17 924)	80 687	61 007	1 657	62 664
Bénéfice de l'exercice	—	—	—	10 015	10 015	430	10 445
Autres éléments du résultat global de l'exercice	—	—	(2 887)	884	(2 003)	(59)	(2 062)
Total du résultat global de l'exercice	—	—	(2 887)	10 899	8 012	371	8 383
Dividende payé aux actionnaires de la société mère	—	—	—	(6 552)	(6 552)	—	(6 552)
Dividende payé aux intérêts non contrôlants	—	—	—	—	—	(328)	(328)
Mouvement des propres actions	—	(612)	—	190	(422)	—	(422)
Plans d'intéressement du personnel au capital	—	214	—	(39)	175	—	175
Autres transactions réglées avec des propres actions (d)	—	280	—	—	280	—	280
Variation des intérêts non contrôlants	—	—	—	(297)	(297)	(136)	(433)
Total des transactions avec les actionnaires	—	(118)	—	(6 698)	(6 816)	(464)	(7 280)
Autres mouvements (c)	—	—	—	372	372	—	372
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2013</b>	322	(2 196)	(20 811)	85 260	62 575	1 564	64 139

(a) Les comparatifs 2012 ont été retraités suite à l'application d'IFRS 11 et d'IAS 19 révisée (voir Note 22).

(b) Les mouvements rapportés sous bénéfices accumulés et autres réserves concernent principalement des options émises de vente sur des propres actions.

(c) Concerne principalement l'ajustement pour l'hyperinflation du Venezuela, considéré comme une économie hyperinflationniste.

(d) Les autres transactions concernent l'acquisition d'une activité (voir Note 2).



## 1. Principes comptables

### **Principes généraux et normes comptables**

Les Comptes consolidés sont conformes aux normes comptables internationales (normes IFRS) publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB), les interprétations publiées par l'IFRS Interpretations Committee (IFRIC) ainsi qu'à la loi suisse.

Ils ont été établis selon la comptabilité d'engagement et selon le principe des coûts historiques, sauf indication contraire. Toutes les sociétés consolidées, accords conjoints et sociétés associées importantes arrêtent leurs comptes au 31 décembre.

Le Conseil d'administration a donné son approbation à la publication des Comptes consolidés 2013 en date du 12 février 2014 et ils sont sujets à approbation de l'Assemblée générale annuelle du 10 avril 2014.

### **Principaux jugements comptables, estimations et hypothèses**

L'établissement des Comptes consolidés requiert de la Direction du Groupe qu'elle émette des jugements, qu'elle procède à des estimations et qu'elle formule des hypothèses ayant une incidence sur l'application des principes, sur les montants reportés au titre de revenus et de charges, d'actifs et passifs ainsi que sur les informations complémentaires fournies. Ces estimations et les hypothèses y relatives sont fondées sur l'expérience passée ainsi que sur divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations.

Les estimations et les hypothèses y relatives sont révisées de manière constante. L'impact de ces révisions est comptabilisé dans l'exercice au cours duquel l'estimation est révisée si la révision en question n'affecte que cet exercice, ou dans l'exercice en cours et les exercices ultérieurs si la révision affecte tant l'exercice en cours que les exercices à venir. Ces éléments touchent principalement les provisions (voir Note 13), les tests de perte de valeur du goodwill (voir Note 9), les engagements envers le personnel (voir Note 11), les corrections de valeur sur débiteurs douteux (voir Note 7) et les impôts (voir Note 15).

### **Périmètre de consolidation**

Les Comptes consolidés comprennent ceux de Nestlé S.A. ainsi que ceux de ses sociétés affiliées, comprenant les accords conjoints et les sociétés associées. Cet ensemble forme le Groupe. La liste des principales sociétés figure dans le chapitre «Sociétés du groupe Nestlé».

### **Sociétés consolidées**

Les sociétés sont intégralement consolidées lorsque le Groupe a le pouvoir d'y exercer le contrôle. Cette règle s'applique indépendamment du pourcentage de participation au capital-actions. Le Groupe contrôle une société lorsqu'il est exposé à, ou qu'il a des droits sur, des rendements variables issus de sa participation dans la société et lorsqu'il est en mesure d'influencer ces rendements à travers le pouvoir qu'il exerce sur la société. Les intérêts non contrôlants sont présentés au bilan comme composante des capitaux propres. La part des bénéfices imputable aux intérêts non contrôlants est présentée comme composante du bénéfice de l'exercice dans le compte de résultat.

Les sociétés nouvellement acquises sont consolidées dès la date effective du changement de contrôle selon la méthode de l'acquisition.

### **Accords conjoints**

Les accords conjoints sont des accords contractuels par lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint avec des partenaires.

### **Coentreprises**

Les accords conjoints dans le cadre desquels les parties ont des droits sur les actifs nets de l'accord sont considérés comme des coentreprises et sont comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence.

### **Opérations conjointes**

Les accords conjoints dans le cadre desquels les parties contrôlent les droits sur les actifs et les obligations sur les passifs sont considérés comme des opérations conjointes et les actifs, passifs, revenus et charges individuels sont consolidés au prorata de la participation du Groupe spécifiée contractuellement (en général 50%).

## 1. Principes comptables

### Sociétés associées

Les sociétés sur lesquelles le Groupe a le pouvoir d'exercer une influence notable, sans toutefois en exercer le contrôle, sont prises en compte selon la méthode de la mise en équivalence. Les actifs nets et les résultats sont ajustés pour être conformes aux principes comptables du Groupe. La valeur comptable du goodwill qui résulte de l'acquisition de sociétés associées est comprise dans la valeur comptable des investissements consentis dans les sociétés associées.

### Conversion des monnaies étrangères

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

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

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

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

Les bilans et les résultats nets des entités du Groupe actives dans les économies hyperinflationnistes sont retraités pour tenir compte des changements du pouvoir d'achat des monnaies locales en utilisant des indices officiels ayant cours à la date du bilan. Ils sont ensuite convertis en francs suisses.

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

### Analyse sectorielle

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

Le PDO considère les activités du point de vue géographique et du point de vue des produits, au travers de trois Zones géographiques et de plusieurs Activités gérées sur un plan mondial (GMB – Globally Managed Businesses). Les Zones et les GMB atteignant le seuil quantitatif de 10% du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel courant ou des actifs, sont présentées séparément, à titre de secteurs à présenter. Les autres activités et secteurs opérationnels, y compris les GMB qui n'atteignent pas ce seuil, comme Nestlé Professional, Nespresso et Nestlé Health Science, sont regroupées et présentées dans Autres. Ainsi, les secteurs opérationnels à présenter du Groupe sont les suivants:

- Zone Europe;
- Zone Amériques;
- Zone Asie, Océanie et Afrique;
- Nestlé Waters;
- Nestlé Nutrition;
- Autres.

Certains secteurs opérationnels représentant des zones géographiques, les informations sont également présentées par produit. Les sept groupes de produits présentés constituent les catégories les plus élevées de produits faisant l'objet d'une gestion interne.

Enfin, le Groupe fournit des informations imputées au pays de domicile de la société mère du Groupe (Nestlé S.A. – Suisse) et aux dix pays les plus importants en termes de chiffre d'affaires.

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

Les actifs et passifs sectoriels correspondent à l'information présentée au PDO. Les actifs sectoriels comprennent les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles, le goodwill, les clients et autres débiteurs, les actifs destinés à être cédés, les stocks et les comptes de régularisation actifs ainsi que les actifs financiers spécifiques aux secteurs opérationnels. Les passifs sectoriels comprennent les fournisseurs et autres créanciers, les passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés, certaines autres dettes, ainsi que les comptes de régularisation passifs. Les éliminations représentent les soldes inter-compagnies entre les différents secteurs.

Les actifs sectoriels par segment opérationnel représentent la situation à la fin de l'exercice. Les actifs et passifs par produit sont déterminés sur la base d'une moyenne annuelle, ce qui, du point de vue de la gestion, donne une meilleure image du capital investi.

## 1. Principes comptables

Les acquisitions d'immobilisations représentent le total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, d'immobilisations incorporelles et de goodwill, y compris ceux qui résultent de regroupements d'entreprises. Les investissements comprennent uniquement les immobilisations corporelles.

L'amortissement des actifs sectoriels comprend l'amortissement des immobilisations corporelles et l'amortissement des immobilisations incorporelles. La perte de valeur des actifs inclut la perte de valeur des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles et du goodwill.

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

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

Les actifs non courants par région géographique comprennent les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles et le goodwill imputables aux dix pays les plus importants et au pays de domicile de Nestlé S.A.

### Méthodes de valorisation, présentation et définitions

#### Produits des activités ordinaires

Le chiffre d'affaires est constitué des montants reçus et recevables de la part de tiers pour des biens fournis aux clients et pour les prestations de services effectuées. Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens est enregistré dans le compte de résultat lorsque les risques et les avantages importants inhérents à la propriété des biens sont transférés à l'acheteur, généralement au moment de l'expédition. Il est calculé au prix courant applicable à un canal de distribution donné, déduction faite des rétrocessions, des impôts sur chiffre d'affaires, des abattements tarifaires, des autres remises commerciales, bons de réduction et promotions sur les prix accordés aux consommateurs. Les paiements effectués en faveur des clients pour les services commerciaux rendus sont comptabilisés en charges.

Les autres produits sont constitués principalement par des redevances acquises de tiers pendant l'exercice.

#### Charges

Le coût des produits vendus est déterminé sur la base du coût de production ou d'achat, ajusté du mouvement des stocks. Toutes les autres charges, y compris celles liées à des activités de publicité et de promotion, sont comptabilisées lorsque le Groupe obtient les risques et les avantages importants inhérents à la propriété des biens ou lorsque les prestations de services sont mises à sa disposition.

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

Ce poste comprend les frais de restructuration, les pertes de valeur de tous les actifs à l'exception du goodwill, les litiges et contrats déficitaires, le résultat sur les cessions d'immobilisations corporelles et les revenus et charges divers spécifiques soumis au contrôle des secteurs opérationnels.

Les frais de restructuration sont limités aux indemnités de licenciement et aux engagements envers le personnel qui sont versés aux employés dont les contrats de travail ont été rompus suite à la réorganisation d'une activité. Les indemnités de licenciement versées en cas de départ naturel lié, par exemple, à une mauvaise performance ou à une mauvaise conduite professionnelle, font partie des charges par fonction.

#### Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s

Ce poste comprend les pertes de valeur du goodwill, les résultats sur cessions d'activités, les coûts connexes liés aux acquisitions et les autres produits et charges non soumis au contrôle des secteurs opérationnels et liés à des événements tels que les catastrophes naturelles et l'expropriation d'actifs.

#### Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s

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

Le coût financier net inclut les charges d'intérêts sur les fonds empruntés à l'extérieur du Groupe ainsi que les produits financiers sur les placements de fonds auprès de tiers. Ce poste comprend également d'autres charges et produits financiers y relatifs tels que les différences de change sur les prêts et emprunts, et les gains et pertes liés à des instruments de couverture de taux de change et de taux d'intérêt qui sont comptabilisés dans le compte de résultat. Certains coûts d'emprunt sont comptabilisés en tant qu'actifs, comme indiqué à la rubrique Immobilisations corporelles. Les autres coûts sont comptabilisés en charges.

#### Impôts

Le Groupe est soumis à imposition dans différents pays partout dans le monde. Les impôts et risques fiscaux reconnus dans les Comptes consolidés reflètent la meilleure estimation de la situation, par la Direction du Groupe, sur la base des faits connus à la date du bilan dans chaque pays. Ces faits peuvent inclure, sans toutefois s'y limiter, des changements dans les législations fiscales et dans l'interprétation de ces dernières dans les diverses juridictions dans lesquelles le Groupe déploie ses activités. Ils peuvent avoir un impact sur la charge d'impôts ainsi que sur les actifs et passifs concernés. Toute différence entre les estima-

## **1. Principes comptables**

tions fiscales et les taxations définitives est comptabilisée au compte de résultat de la période durant laquelle elle s'est produite, à moins qu'elle n'ait été anticipée.

Les impôts comprennent les impôts courants sur les bénéfices, les impôts effectifs et potentiels retenus à la source sur les transferts de fonds courants ou prévus par les sociétés du Groupe, ainsi que les ajustements d'impôts d'années précédentes. Ils sont comptabilisés dans le compte de résultat, sauf s'ils concernent des éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global, auquel cas ils sont inscrits dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global.

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

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable sur la base des taux d'impôts attendus au moment de la concrétisation de la créance ou de l'engagement, à condition que ces taux soient largement appliqués à la date du bilan. Tout changement de taux d'imposition est enregistré au compte de résultat sauf s'il est lié à des éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global. Des impôts différés passifs sont enregistrés sur toutes les différences temporelles imposables à l'exception du goodwill non déductible. Des impôts différés actifs sont enregistrés sur toutes les différences temporelles déductibles dans la mesure où il est probable que de futurs bénéfices imposables seront disponibles.

### **Instruments financiers**

#### **Catégories d'instruments financiers**

Le Groupe classe ses instruments financiers par catégories en fonction de leur nature et de leurs caractéristiques. Les détails sur les instruments financiers par catégorie sont présentés dans les notes.

#### **Actifs financiers**

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

Les instruments dérivés incorporés dans d'autres contrats sont traités séparément en tant que dérivés autonomes lorsque les risques qu'ils comportent et leurs caractéristiques ne sont pas étroitement liés à ceux de leurs instruments primaires et que lesdits instruments primaires ne sont pas valorisés à leur juste valeur.

En cas de vente ou d'achat ordinaire (vente ou achat opéré sur la base d'un contrat dont les termes requièrent une livraison dans un délai fixé par voie réglementaire ou par convention sur le marché), c'est la date de règlement qui est retenue pour la comptabilisation initiale et la décomptabilisation subséquente.

Le Groupe examine la nécessité de comptabiliser une perte de valeur sur ses actifs financiers à chaque date de clôture du bilan. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat lorsqu'il y a évidence objective d'une perte de valeur, par exemple quand l'émetteur est en cessation de paiement, fait défaut ou présente des difficultés financières significatives. De plus, pour un investissement en actions, le déclin significatif ou prolongé de sa juste valeur en dessous de son coût est une évidence objective de perte de valeur. Les pertes de valeurs sont reprises lorsque cette reprise peut objectivement être rattachée à un événement survenant après l'enregistrement de la perte de valeur. Pour les instruments d'emprunt, mesurés au coût amorti ou à la juste valeur, la reprise est comptabilisée dans le compte de résultat. Pour les instruments de capitaux propres classifiés comme disponibles à la vente, la reprise est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. Les pertes de valeur, reconnues sur les actifs financiers valorisés au coût, ne sont jamais reprises, leur juste valeur ne pouvant pas être mesurée de manière fiable.

Les actifs financiers sont décomptabilisés (intégralement ou partiellement) lorsque la quasi-totalité des droits du Groupe aux flux de trésorerie desdits actifs ont expiré ou ont été transférés et que le Groupe n'est ni exposé à la quasi-totalité des risques inhérents à ces actifs ni en droit de bénéficier des avantages qui en découlent.

Le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories suivantes: prêts et créances, actifs financiers désignés comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat, actifs détenus à des fins de transaction et actifs disponibles à la vente.

#### **Prêts et créances**

Les prêts et les créances sont des actifs financiers non dérivés assortis de paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Cette catégorie inclut les classes suivantes d'actifs financiers: les prêts, les clients et autres débiteurs et les liquidités.

Après comptabilisation initiale, les prêts et créances sont valorisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt

## 1. Principes comptables

effectif, déduction faite des corrections de valeur pour débiteurs douteux.

Les corrections de valeur pour débiteurs douteux correspondent aux pertes estimées par le Groupe qui résulteraient du manquement ou de l'incapacité des clients à procéder aux paiements à échéance. Ces estimations sont fondées sur l'évolution des soldes des comptes clients, les circonstances spécifiques de crédit et l'historique du Groupe en matière de débiteurs douteux.

Les prêts et créances sont en outre ventilés en actifs courants et non courants selon qu'ils seront réalisés dans un délai de douze mois après la date du bilan ou ultérieurement.

### Actifs financiers désignés comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat

Certains investissements sont désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultat afin de réduire les disparités comptables qui pourraient survenir en raison de la réévaluation de certains passifs sur la base des prix de marché actuels.

### Actifs détenus à des fins de transaction

Les actifs détenus à des fins de transaction sont des instruments financiers dérivés.

Après comptabilisation initiale, les actifs détenus à des fins de transaction sont valorisés à leur juste valeur, et tous les gains et les pertes, réalisés et non réalisés, sont comptabilisés dans le compte de résultat.

### Actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente comprennent les instruments financiers non dérivés qui sont désignés en tant que tels lors de leur comptabilisation initiale ou qui ne sont classés dans aucune des autres catégories d'actifs financiers. Cette catégorie inclut les classes suivantes d'actifs financiers: les obligations, les titres de participation, les billets de trésorerie («Commercial paper»), les dépôts à terme et les autres investissements financiers. Ils sont inclus dans les instruments actifs financiers non courants, à moins qu'un placement n'arrive à échéance ou que la Direction n'ait l'intention de le céder dans un délai de 12 mois après la date du bilan. Dans ce cas, il serait comptabilisé, le cas échéant, soit avec les placements à court terme, soit avec les liquidités et équivalents de liquidités.

Après comptabilisation initiale, les actifs disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur. Tous les gains et les pertes non réalisés sont enregistrés dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la vente de l'actif. Lors de la cession, ces ajustements de valeur sont comptabilisés au compte de résultat.

Les intérêts acquis sur les actifs disponibles à la vente sont calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif et sont imputés au compte de résultat.

### Dettes financières évaluées au coût amorti

Les dettes financières sont comptabilisées initialement à la juste valeur de la contrepartie reçue, déduction faite des frais de transaction directement imputables.

Après comptabilisation initiale, les dettes financières sont évaluées au coût amorti, à moins qu'elles fassent l'objet d'une couverture de juste valeur (voir Couvertures de juste valeur). La différence entre la valeur comptable initiale des dettes financières et leur valeur de remboursement est comptabilisée dans le compte de résultat pour la durée du contrat selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Ce poste comprend les catégories de dettes financières suivantes: les fournisseurs et autres créanciers; les billets de trésorerie («Commercial paper»); les emprunts obligataires et les autres dettes financières.

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

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

### Instruments financiers dérivés

Un dérivé est un instrument financier dont la valeur varie en fonction de la valeur de son sous-jacent, qui requiert un investissement initial net nul ou faible et qui est réglé à une date future. Les dérivés sont utilisés principalement pour gérer les risques de change, de taux d'intérêt et de prix des matières premières.

Les dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur. Ils sont ultérieurement réévalués à leur juste valeur à intervalles réguliers mais au moins à chaque date de clôture du bilan. La juste valeur des dérivés cotés en bourse se fonde sur les prix du marché, tandis que la juste valeur des dérivés négociés hors bourse s'appuie sur des modèles mathématiques reconnus basés sur des données du marché.

Les dérivés sont présentés comme actifs lorsque leur juste valeur est positive et comme passifs lorsque leur juste valeur est négative.

Les dérivés du Groupe consistent principalement en contrats de change à terme, en futures, options et swaps sur devises; en futures et options sur matières premières; en contrats de couverture de taux d'intérêt, en futures, options et swaps de taux d'intérêt.

## 1. Principes comptables

### Comptabilité de couverture

Le Groupe désigne et documente certains dérivés comme instruments de couverture pour couvrir des ajustements de juste valeur d'actifs et passifs comptabilisés (couvertures de juste valeur), des transactions prévues hautement probables (couvertures de flux de trésorerie) et des couvertures d'investissements nets dans des entités étrangères (couvertures d'investissements nets). L'efficacité des couvertures est évaluée au moment de l'émission et vérifiée à intervalles réguliers, au moins une fois tous les trimestres, à l'aide de tests prospectifs et rétrospectifs.

#### Couvertures de juste valeur

Le Groupe utilise les couvertures de juste valeur pour atténuer les risques de change et de taux d'intérêt liés à ses actifs et passifs comptabilisés.

Les gains ou les pertes résultant de la réévaluation des instruments de couverture sont enregistrés dans le compte de résultat. L'évaluation des éléments du bilan sous-jacents est également ajustée en tenant compte du risque couvert, le gain ou la perte étant comptabilisé dans le compte de résultat.

#### Couvertures de flux de trésorerie

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

Le gain ou la perte dû à l'évaluation des instruments de couverture à leur juste valeur est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global si la couverture des risques est efficace. Dans le cas où celle-ci est reconnue comme inefficace, la part inefficace de variation de juste valeur est enregistrée immédiatement dans le compte de résultat. Lorsqu'un actif ou un passif non financier, y compris lors d'acquisition d'activités, résultant d'une transaction future couverte, est comptabilisé au bilan, les gains ou les pertes sur l'instrument de couverture précédemment enregistrés dans les autres éléments du résultat global sont transférés au coût d'acquisition de l'actif ou du passif susmentionné. Dans le cas contraire, les ajustements de juste valeur inclus précédemment dans les autres éléments du résultat global sont transférés au compte de résultat lors de la comptabilisation du sous-jacent.

#### Couvertures d'investissements nets

Le Groupe utilise les couvertures d'investissements nets pour réduire l'exposition aux risques de conversion sur les investissements nets dans des sociétés affiliées.

Le gain ou la perte résultant de l'évaluation des instruments de couverture à leur juste valeur est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global en même temps que les gains ou les pertes sur la conversion des monnaies étrangères des investissements couverts. Ces modifications de juste valeur sont enregistrées dans les capitaux propres jusqu'à la vente ou la sortie de l'investissement net.

#### Dérivés non désignés

Les dérivés non désignés sont composés de deux catégories. La première comprend les dérivés acquis en conformité avec la politique de gestion des risques du Groupe pour lesquels le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture. La deuxième catégorie est liée aux dérivés acquis dans le but d'obtenir un rendement supérieur à des critères convenus.

Après comptabilisation initiale, les dérivés non désignés sont valorisés à leur juste valeur, et tous les gains et les pertes, réalisés et non réalisés, sont comptabilisés dans le compte de résultat.

#### Juste valeur

Le Groupe détermine la juste valeur de ses instruments financiers sur la base de la hiérarchie ci-après.

- i) La juste valeur des instruments financiers cotés sur les marchés actifs repose sur leur cours de clôture à la date du bilan. C'est notamment le cas pour les dérivés actifs et passifs sur matières premières et d'autres actifs financiers tels que les placements dans des instruments de capitaux propres et les titres de créances.
- ii) La juste valeur des instruments financiers non cotés sur un marché actif est déterminée sur la base de techniques d'évaluation faisant appel à des données observables sur les marchés. Il s'agit de techniques d'évaluation telles que l'actualisation des flux de trésorerie, des modèles de valorisation standard basés sur des paramètres de marché de taux d'intérêts, des courbes de rendement ou de taux de change, des avis de courtiers pour des instruments similaires et l'utilisation de transactions comparables réalisées dans des conditions de concurrence normale. Par exemple, la juste valeur des contrats de change à terme, des swaps de devises et de taux d'intérêt est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés à l'aide d'un taux d'intérêt hors risque.
- iii) La juste valeur de certains instruments financiers est évaluée à partir des valorisations propres à chaque entité, à l'aide de paramètres ne reposant pas sur des données observables sur les marchés (paramètres non observables).

## 1. Principes comptables

Lorsque la juste valeur d'instruments non cotés ne peut être évaluée avec une fiabilité suffisante, le Groupe valorise de tels instruments au coût, déduction faite des pertes de valeur, s'il y a lieu.

### Liquidités et équivalents de liquidités

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

### Placements à court terme

Les placements à court terme sont ceux dont les échéances sont supérieures à trois mois à compter de la comptabilisation initiale et qui seront réalisés dans un délai de douze mois après la date du bilan.

### Stocks

Les matières premières sont valorisées au coût d'achat, de même que les produits finis achetés. Les produits en cours de fabrication et finis sont valorisés au coût de revient. Celui-ci comprend les frais directs de production et une allocation de frais communs et d'amortissement des centres de production. Le coût des stocks comprend les gains/perdes sur les couvertures de flux de trésorerie pour l'achat de matières premières et de produits finis.

La méthode FIFO («first in, first out» ou premier entré, premier sorti) est appliquée pour la comptabilisation des stocks de matières premières ainsi que des stocks de produits finis achetés. La méthode du coût moyen pondéré est utilisée dans les autres cas.

Si la valeur réalisable d'un quelconque article est inférieure à sa valeur établie selon les méthodes ci-dessus, une correction pour ajustement à la valeur nette de réalisation est constituée pour la différence.

### Comptes de régularisation actifs

Les comptes de régularisation actifs comprennent les charges payées d'avance imputables au nouvel exercice ainsi que les produits afférents à l'exercice en cours qui ne seront facturées qu'ultérieurement.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût historique. Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable des actifs uniquement s'il y a une probabilité que des avantages économiques futurs soient dégagés. La valeur comptable des éléments remplacés est décomptabilisée. Tous les autres frais de réparation et de maintenance sont inscrits au compte de résultat. L'amortissement est cal-

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

Bâtiments	20 à 40 ans
Machines et équipements	10 à 25 ans
Outilage, mobilier, matériel informatique et divers	3 à 10 ans
Véhicules	3 à 8 ans

Les terrains ne sont pas amortis.

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

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

Les coûts d'emprunt des immobilisations en cours de construction sont portés au bilan si les actifs en cours de construction sont significatifs et si leur construction s'effectue sur une période relativement longue (généralement supérieure à un an). Le taux de capitalisation est déterminé en fonction du coût de l'emprunt à court terme pour la période de construction. Les primes capitalisées à la conclusion de contrats de crédit-bail pour des terrains et bâtiments sont amorties sur la durée des contrats. Les subventions des gouvernements sont comptabilisées conformément à la méthode du report, selon laquelle la subvention est définie en tant que revenu différé qui est porté au compte de résultat sur la durée d'utilité des actifs concernés. Les subventions qui ne sont pas liées à des actifs sont créditées au compte de résultat quand elles sont reçues.

### Immobilisations en crédit-bail (leasing)

Les contrats de crédit-bail qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des avantages et risques attachés à la propriété d'un actif sont traités comme des crédits-bails financiers. Les autres crédits-bails sont classés comme crédits-bails d'exploitation.

Les immobilisations financées par des contrats de crédit-bail figurent à l'actif et sont amorties en accord avec les principes du Groupe concernant l'évaluation des immobilisations corporelles, à moins que la durée du contrat soit moins longue. Les contrats de crédit-bail portant sur des terrains et des bâtiments sont comptabilisés séparément, pour autant

## 1. Principes comptables

qu'une affectation des paiements de crédit-bail entre ces catégories soit fiable. Les contrats de crédit-bail sont capitalisés au montant le plus bas entre la juste valeur du bien en crédit-bail et la valeur actualisée des paiements minimaux de leasing. Les engagements financiers qui en découlent figurent dans les dettes financières.

Les coûts des contrats de leasing d'exploitation sont enregistrés au compte de résultat selon la méthode linéaire sur la durée du contrat.

Pour les accords ne prenant pas la forme légale d'une location mais qui confèrent le droit d'utiliser un actif, les coûts sont séparés entre paiements du loyer et autres paiements si l'entité détient le contrôle de l'utilisation de l'actif ou de l'accès à celui-ci ou qu'elle prend l'essentiel de sa production. L'entité détermine ensuite si la composante location de l'accord est un leasing financier ou un leasing d'exploitation.

### Regroupements d'entreprises et goodwill associé à ces transactions

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs identifiables acquis, ainsi que les engagements et engagements éventuels repris dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, sont évalués initialement à leur juste valeur à la date d'acquisition. La contrepartie transférée est évaluée à sa juste valeur et inclut la juste valeur d'une éventuelle contrepartie conditionnelle. Si cette dernière n'est pas classée comme capitaux propres, les modifications ultérieures au niveau d'une contrepartie conditionnelle sont comptabilisées dans le compte de résultat. Les coûts connexes d'acquisition sont inscrits au compte de résultat de la période au cours de laquelle ils ont été encourus. Lorsque les capitaux propres d'une filiale ne sont pas acquis en totalité, les intérêts non contrôlants sont comptabilisés à leur quote-part dans les actifs nets identifiables de la société acquise. S'il obtient le contrôle dans le cadre d'un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, le Groupe réévalue à la juste valeur les intérêts détenus précédemment dans la société acquise et enregistre un gain ou une perte correspondant au compte de résultat.

Le goodwill est comptabilisé lorsque la somme de la juste valeur de la contrepartie transférée et de la juste valeur d'une éventuelle participation existante de Nestlé dans la société acquise ainsi que d'éventuels intérêts non contrôlants est supérieure à la juste valeur des actifs nets de la société acquise. Si la juste valeur des actifs nets de la société acquise est supérieure à ce montant, un gain est immédiatement comptabilisé dans le compte de résultat.

### Acquisitions et cessions d'intérêts non contrôlants

Le Groupe traite les transactions avec les intérêts non contrôlants n'entraînant pas de perte de contrôle comme des transactions avec des actionnaires de la société mère en leur qualité de détenteurs d'actions. Pour les achats d'actions d'intérêts non contrôlants, la différence entre toute contrepartie payée et la quote-part acquise correspondante de la valeur des actifs nets de la filiale est comptabilisée en capitaux propres. Le même principe est appliqué aux cessions d'actions à des intérêts non contrôlants.

### Immobilisations incorporelles

Cette rubrique comprend les immobilisations incorporelles générées à l'interne ou acquises soit séparément soit dans le cadre d'un regroupement d'entreprises lorsqu'elles sont identifiables et peuvent être évaluées de manière fiable. Les immobilisations incorporelles sont considérées comme identifiables lorsqu'elles résultent de droits contractuels ou d'autres droits ou si elles peuvent être séparées, c'est-à-dire qu'elles peuvent être cédées individuellement ou avec d'autres actifs. Les immobilisations incorporelles sont à durée d'utilité finie ou à durée d'utilité indéterminée. Les immobilisations incorporelles générées à l'interne sont comptabilisées en tant qu'actifs pour autant qu'elles génèrent des avantages économiques futurs et que leurs coûts soient clairement identifiés.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée sont celles pour lesquelles aucune limitation d'utilisation n'est prévisible, dans la mesure où elles résultent de droits contractuels ou d'autres droits légaux qui peuvent être renouvelés sans coût excessif et font l'objet d'un support marketing continu. Elles ne sont pas amorties mais soumises à un test annuel de perte de valeur ou plus fréquemment lorsqu'il existe un indice révélant une perte de valeur. Elles comprennent principalement certaines marques, marques déposées et droits de propriété intellectuelle. La classification d'immobilisations incorporelles comme actifs à durée d'utilité indéterminée est révisée sur une base annuelle.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sont celles dont la durée d'utilité est limitée par une obsolescence planifiée ou par des droits contractuels ou d'autres droits. Elles sont amorties sur la période la plus courte de leur durée d'utilité juridique ou économique. Elles comprennent principalement les systèmes d'information de gestion, les brevets et les droits d'exercer une activité (par exemple les droits exclusifs de vendre des produits ou de fournir des services). Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sont amorties selon la méthode linéaire en prenant pour hypothèse une valeur résiduelle nulle: les systèmes d'information de gestion sur une durée allant de 3 à 5 ans et les autres immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie

## **1. Principes comptables**

sur une durée allant de 5 à 20 ans. La période et les valeurs résiduelles sont revues sur une base annuelle. L'amortissement des immobilisations incorporelles est imputé aux rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat.

### **Recherche et développement**

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

Les paiements effectués à des tiers pour obtenir des licences ou acquérir des droits de propriété intellectuelle, des composés et des produits sont portés au bilan, car ceux-ci sont identifiables séparément et devraient générer des avantages futurs.

Les autres frais de développement (essentiellement les systèmes d'information de gestion) sont portés au bilan à condition qu'il existe un actif identifiable qui servira à générer des avantages futurs en termes d'économies, de rationalisations, etc.

### **Pertes de valeur du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée**

Le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée sont soumis à un test de perte de valeur au moins une fois par an et lorsqu'il existe des indices révélant une possible perte de valeur.

Les tests de perte de valeur sont réalisés chaque année, à la même période, au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT). Le Groupe définit les UGT pour les tests de perte de valeur du goodwill en se basant sur la manière dont il gère ces actifs et dont il obtiendra les avantages économiques futurs liés aux goodwill. Pour les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, le Groupe définit les UGT comme le plus petit groupe d'actifs identifiable qui génère des entrées de fonds largement indépendants de ceux générés par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les tests de perte de valeur consistent à comparer la valeur comptable des actifs de ces UGT avec leur valeur recouvrable, sur la base des flux de trésorerie futurs attendus actualisés à un taux de rendement avant impôts approprié.

En général, les flux de trésorerie correspondent aux estimations faites par la Direction du Groupe dans ses plans financiers et ses stratégies commerciales pour une période de cinq ans. Ils sont ensuite projetés sur 50 ans en utilisant un taux de croissance stable ou décroissant, les activités du Groupe étant de nature long terme. Le Groupe évalue le caractère incertain de ces estimations en réalisant des analyses de sensibilité. Le taux d'actualisation reflète l'évaluation actuelle de la valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques aux UGT (principalement des risques de pays). Le risque lié à l'activité est compris dans l'évaluation des flux de trésorerie. Les flux de trésorerie et les taux d'actualisation sont exprimés hors inflation.

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

### **Pertes de valeur des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie**

La valeur des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie est examinée à la date du bilan afin de déterminer s'il existe des indices révélant une possible perte de leur valeur comptable. Parmi les indices possibles figurent l'évolution défavorable d'une activité en proie à des pressions concurrentielles ou à un sérieux ralentissement économique sur un marché donné, de même que la réorganisation des opérations aux fins de générer des économies d'échelle. En présence d'indices, la valeur recouvrable d'un actif est estimée. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur de l'actif, déduction faite des coûts de vente, et sa valeur d'utilité. Cette dernière est déterminée sur la base de l'estimation des flux financiers futurs générés par l'actif, en escomptant ceux-ci se basant sur la valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques au pays où se situe l'actif. Les risques liés à l'actif sont compris dans l'évaluation des flux de trésorerie.

Les actifs ayant subi une perte de valeur sont testés à chaque date de clôture du bilan pour une reprise éventuelle de perte de valeur, si des indices montrent que les pertes constatées lors des exercices antérieurs n'existent plus ou ont diminué.

### **Actifs destinés à être cédés et activités abandonnées**

Les actifs non courants destinés à être cédés (et les groupes destinés à être cédés) sont présentés séparément dans la partie court terme du bilan. Juste avant la classification initiale des actifs (et des groupes destinés à être cédés) en tant qu'actifs destinés à être cédés, la valeur comptable de ces actifs (ou de tous les actifs et passifs en ce qui concerne les groupes destinés à être cédés) est évaluée sur la base du

## 1. Principes comptables

principe comptable applicable. Les actifs non courants destinés à être cédés (et les groupes destinés à être cédés) sont ensuite valorisés au plus bas de leur valeur comptable et de leur juste valeur, sous déduction des coûts de vente. Les actifs non courants destinés à être cédés (et les groupes destinés à être cédés) ne sont plus amortis.

En cas d'abandon d'activités, le compte de résultat des activités abandonnées est présenté séparément dans le compte de résultat consolidé. Les chiffres comparatifs sont ajustés en conséquence. Les éléments du bilan et du tableau de financement relatifs aux activités abandonnées sont indiqués séparément dans les notes.

### Provisions

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

### Actifs et passifs éventuels

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

### Avantages postérieurs à l'emploi

Les engagements du Groupe résultant de régimes à prestations définies, ainsi que le coût des services rendus au cours de l'exercice, sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées. Les conseils actuariels sont fournis par des consultants externes ainsi que par les actuaires employés par le Groupe. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements définis varient selon les conditions économiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés séparément et indépendamment de ceux du Groupe, soit non financés.

Pour les régimes à prestations définies financés, l'insuffisance ou l'excédent de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations est comptabilisé comme dette ou actif au bilan. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs disponibles sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime. Si ces critères ne sont pas remplis, il n'est pas comptabilisé au bilan mais est indiqué dans les notes. Les impacts des obligations de financement minimum relatives à des services passés sont pris en compte dans le calcul des obligations.

La charge des prestations comptabilisée au compte de résultat comprend le coût des services rendus (coûts actuels et passés, gains et pertes sur liquidation), les charges ou produits d'intérêts net(te)s et les frais administratifs (autres que les frais de gestion des actifs des régimes). Le coût des services passés est comptabilisé à la première des dates suivantes:

- au moment de la modification ou de la réduction du régime; et
- au moment de la comptabilisation des frais de restructuration ou des indemnités de départ associés.

Les réévaluations du passif ou de l'actif net au titre des régimes à prestations définies sont inscrites dans les autres éléments du résultat global. Elles correspondent au rendement effectif sur les actifs des régimes, hors produits d'intérêts, modifications d'hypothèses et différence entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs.

Certains avantages sont également fournis par des régimes à cotisations définies dont les cotisations sont inscrites en charge lorsqu'elles sont encourues.

### Plans d'intéressement du personnel au capital

Le Groupe a des transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres et en trésorerie.

Les rémunérations en actions réglées en instruments de capitaux propres sont comptabilisées dans le compte de résultat avec pour contrepartie une augmentation correspondante des capitaux propres durant la période de blocage. Elles sont valorisées à leur juste valeur à la date d'attribution et calculées selon des modèles d'évaluation généralement admis. Le coût des rémunérations en actions réglées en instruments de capitaux propres est ajusté annuellement en fonction des prévisions d'exercice, pour les annulations résultant du fait que les bénéficiaires ne satisfont plus aux conditions du plan, ainsi que pour les cas d'exercice anticipé.

Les engagements résultant de rémunérations dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie sont comptabilisés au compte de résultat durant

## 1. Principes comptables

la période de blocage. Ils sont valorisés à leur juste valeur à chaque date de clôture du bilan et calculés selon des modèles d'évaluation généralement admis. Le coût des rémunérations en actions réglées en trésorerie est ajusté en fonction des annulations résultant du fait que les bénéficiaires ne satisfont plus aux conditions du plan, ainsi que des cas d'exercice anticipé.

### Comptes de régularisation passifs

Les comptes de régularisation passifs comprennent les produits encaissés d'avance afférents au nouvel exercice ainsi que les charges imputables à l'exercice en cours et qui ne seront facturées qu'ultérieurement.

### Dividende

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

### Événements postérieurs à la clôture

La valeur des actifs et passifs à la date du bilan est ajustée lorsque des événements subséquents altèrent les montants relatifs aux situations existant à la date de clôture. Ces ajustements ont lieu jusqu'à la date d'approbation des Comptes consolidés par le Conseil d'administration. Les autres événements ne modifient pas l'état des actifs et passifs à la date de clôture sont présentés dans les notes.

### Changements de principes comptables

Le Groupe a appliqué les nouvelles normes IFRS (International Financial Reporting Standards) et les normes IAS révisées (International Accounting Standards) à compter du 1er janvier 2013.

### IFRS 10 – Etats financiers consolidés

Cette norme introduit un nouveau modèle unique de contrôle comme base pour la consolidation, applicable à toutes les entités détenues. Elle introduit également une définition modifiée du contrôle. Le Groupe contrôle une société lorsqu'il est exposé à, ou qu'il a des droits sur, des rendements variables issus de sa participation dans la société et lorsqu'il est en mesure d'influencer ces rendements à travers le pouvoir qu'il exerce sur la société.

Elle a été appliquée pour la première fois de manière rétrospective conformément aux dispositions transitoires et n'a pas affecté de manière significative les Comptes consolidés du Groupe.

### IFRS 11 – Accords conjoints

Cette norme établit les principes à appliquer au reporting financier par des parties à un accord conjoint. Elle a affecté la comptabilité du Groupe pour les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec des partenaires. On parle de contrôle conjoint lorsque les décisions concernant les activités concernées nécessitent l'accord unanime des parties partageant le contrôle. Les accords conjoints sont répartis entre coentreprises et opérations conjointes. Les principaux accords conjoints du Groupe (Cereal Partners Worldwide et Galderma), qui étaient auparavant comptabilisés selon la méthode d'intégration proportionnelle, sont désormais considérés comme des coentreprises selon la norme IFRS 11 et sont donc comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence, conformément aux dispositions de la norme IAS 28 modifiée – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises. En ce qui concerne ses participations dans des opérations conjointes, le Groupe comptabilise sa part des actifs, passifs, produits et charges conformément à ses droits et obligations.

La norme IFRS 11 a été appliquée rétroactivement conformément aux dispositions transitoires. Cette modification a affecté presque tous les postes des états financiers, entraînant une diminution des revenus et des charges, des actifs et des passifs. Le bénéfice de l'exercice et les capitaux propres sont toutefois restés inchangés.

Les comparatifs 2012 ont été retraités (voir Note 22 pour le résumé des retraitements).

### IFRS 12 – Informations à fournir sur les participations dans les autres entités

Cette norme regroupe, renforce et remplace les exigences applicables aux informations devant être fournies sur les filiales, les accords conjoints, les entreprises associées et les entités structurées non consolidées. Le Groupe a modifié en conséquence les informations qu'il communique.

### IFRS 13 – Evaluation de la juste valeur

Cette norme s'applique aux IFRS qui exigent ou permettent une évaluation de la juste valeur. Elle donne une définition de la juste valeur, présente dans une norme IFRS unique un cadre pour l'évaluation de la juste valeur et exige la communication d'informations sur l'évaluation de la juste valeur.

Elle a été appliquée prospectivement, conformément aux dispositions transitoires, et elle n'a pas affecté de manière significative les Comptes consolidés du Groupe. Le Groupe a modifié en conséquence les informations qu'il communique.

La norme IAS 36 modifiée – Dépréciation d'actifs concernant les informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers a été adoptée par anticipation, conformément aux dispositions transitoires.

## **1. Principes comptables**

### **IAS 19 révisée en 2011 – Avantages du personnel**

Les changements dont l'effet a été le plus significatif sont les suivants:

- remplacement du rendement attendu des actifs des régimes et des coûts financiers de l'obligation au titre des prestations définies par une composante d'intérêt unique. Cette composante d'intérêt net est calculée en appliquant le taux d'intérêt actualisé sur le passif (actif) net du régime à prestations définies et comptabilisée dans les produits financiers/charges financières;
- comptabilisation immédiate de tous les coûts des services passés.

Ces changements ont affecté le bénéfice de l'exercice et le bénéfice par action en augmentant le coût des engagements envers le personnel du Groupe. Ils ont également affecté les montants présentés dans les autres éléments du résultat global et les engagements/(préfinancements) nets envers le personnel présentés au bilan.

Le Groupe a adopté la norme IAS 19 révisée en 2011 rétroactivement et les comparatifs 2012 ont été retraités (voir Note 22 pour un résumé des retraitements).

### **Améliorations et autres modifications apportées aux IFRS/IAS**

Diverses modifications ont été apportées à plusieurs normes. Parmi elles, celle apportée à l'IAS 1 – Présentation des états financiers, exige que les entités séparent en deux groupes les éléments comptabilisés dans les autres éléments du résultat global selon qu'ils peuvent ou non être reclassemé ultérieurement au compte de résultat.

Le Groupe a modifié en conséquence les informations qu'il communique. Aucune de ces modifications n'a eu un effet significatif sur les Comptes consolidés du Groupe.

### **Modifications des normes IFRS susceptibles d'affecter le Groupe après le 31 décembre 2013**

Les nouvelles normes, interprétations et modifications suivantes apportées aux normes existantes ont été publiées et sont obligatoires pour la période comptable du Groupe commençant le 1er janvier 2014, sauf indication contraire. Le Groupe ne les a pas adoptées par anticipation.

### **IFRS 9 – Instruments financiers**

La norme porte sur la classification, l'évaluation et la dé-comptabilisation d'actifs, de passifs financiers et la comptabilité de couverture.

Elle affectera la comptabilité du Groupe sur le plan de ses actifs financiers disponibles à la vente, car l'IFRS 9 n'autorise la comptabilisation des gains et pertes à leur juste valeur dans les autres éléments du résultat global que s'ils se rapportent à des investissements en capitaux

propres qui ne sont pas détenus à des fins de transaction. Ces gains et pertes ne sont jamais reclassés dans le compte de résultat ultérieurement. Il n'y aura aucun impact sur la comptabilité du Groupe au niveau des passifs financiers, car les nouvelles exigences ne concernent que la comptabilité des passifs financiers qui sont désignés comme étant à leur juste valeur par le biais du compte de résultat, et le Groupe n'a pas de tels passifs. La norme affectera la manière dont la comptabilité de couverture est appliquée et les informations à publier y relatives. L'impact potentiel sur les comptes consolidés est en cours d'évaluation.

La date effective du standard n'a pas encore été publiée, et n'est pas attendue avant le 1er janvier 2017.

### **IFRIC 21 – Droits ou Taxes (“Levies”)**

Cette publication comporte des recommandations sur le moment où un passif doit être reconnu au titre des droits ou taxes prélevées par une autorité publique, conformément aux dispositions de la norme IAS 37 – Provisions. L'interprétation doit être appliquée rétroactivement à partir du 1er janvier 2014 et ne devrait pas affecter de manière significative la comptabilisation des passifs financiers du Groupe.

### **Améliorations et autres modifications apportées aux IFRS/IAS**

Diverses modifications ont été apportées à plusieurs normes. Aucune de ces modifications ne devrait avoir d'effet significatif sur les Comptes consolidés du Groupe.

## 2. Acquisitions et cessions d'activités

### 2.1 Modification du périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation a été affecté par les acquisitions et cessions réalisées en 2013.

#### Principale acquisition

Pamlab, Etats-Unis, produits HealthCare (Nutrition et HealthCare), 100% (avril).

#### Cessions

Wyeth Nutrition, cessions des participations en Amérique latine, Australie et Afrique du Sud, formules infantiles (Nutrition et HealthCare).

Jenny Craig, Etats-Unis et Océanie, affaires de gestion du poids (Nutrition et HealthCare), 100% (novembre).

Autres cessions mineures dont Joseph Gourmet Pasta aux Etats-Unis, pâtes congelées farcies (Plats préparés et produits pour cuisiner), 100% (décembre).

### 2.2 Acquisitions d'activités

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

En millions de CHF

	2013			2012
	Total	Wyeth	Autres acquisitions	Total
Immobilisations corporelles	<b>35</b>	1 144	142	<b>1 286</b>
Immobilisations incorporelles <sup>(a)</sup>	<b>125</b>	4 510	(36)	<b>4 474</b>
Stocks et autres actifs <sup>(b)</sup>	<b>39</b>	1 092	49	<b>1 141</b>
Actifs destinés à être cédés (voir Note 2.3)	<b>—</b>	357	—	<b>357</b>
Dettes financières	<b>(1)</b>	(6)	(2)	<b>(8)</b>
Engagements envers le personnel, impôts différés et provisions	<b>(41)</b>	(118)	—	<b>(118)</b>
Autres passifs	<b>(26)</b>	(371)	(101)	<b>(472)</b>
<b>Juste valeur des actifs nets identifiables</b>	<b>131</b>	<b>6 608</b>	<b>52</b>	<b>6 660</b>

(a) Principalement des marques et des droits de propriété intellectuelle.

(b) Incluant en 2012 pour Wyeth Nutrition la juste valeur de clients de CHF 360 millions avec un montant contractuel brut de CHF 395 millions et des flux de trésorerie dont l'encaissement n'est pas attendu de CHF 35 millions.

L'évaluation des actifs et passifs des activités récemment acquises étant encore en cours, les valeurs sont déterminées de manière provisoire.

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

En millions de CHF

	2013			2012
	Total	Wyeth	Autres acquisitions	Total
<b>Juste valeur de la contrepartie transférée</b>	<b>382</b>	11 268	45	<b>11 313</b>
Intérêts non contrôlants <sup>(a)</sup>	<b>3</b>	—	33	<b>33</b>
Juste valeur des actifs nets identifiables	<b>(131)</b>	(6 608)	(52)	<b>(6 660)</b>
<b>Goodwill</b>	<b>254</b>	<b>4 660</b>	<b>26</b>	<b>4 686</b>

(a) Les intérêts non contrôlants ont été évalués sur la base de leur quote-part dans les actifs nets des entités acquises.

## 2. Acquisitions et cessions d'activités

En millions de CHF

	2013			2012
	<b>Total</b>	Wyeth	Autres acquisitions	<b>Total</b>
<b>Juste valeur de la contrepartie transférée</b>	<b>382</b>	11 268	45	11 313
Liquidités et équivalents de liquidités acquis	(1)	(232)	(19)	(251)
A payer lors d'exercices ultérieurs	(3)	(190)	—	(190)
Réglé en propres actions <sup>(a)</sup>	(280)	—	—	—
Paiements résultant d'acquisitions d'années antérieures	223	—	44	44
<b>Flux de fonds résultant des acquisitions</b>	<b>321</b>	10 846	70	10 916

(a) Quatre millions d'actions Nestlé S.A. ont été données comme contrepartie. Le nombre d'actions était basé sur le prix d'acquisition de l'activité. La juste valeur des actions transférées était basée sur le prix du marché à la date d'acquisition, soit CHF 69.50 par action.

La contrepartie transférée a été versée en trésorerie avec une partie restant à régler lors d'exercices ultérieurs et en propres actions.

Depuis la date d'acquisition de Wyeth Nutrition et conformément aux modalités de l'accord signé en 2012, la juste valeur initiale de la contrepartie transférée, soit CHF 11 078 millions, a été ajustée à CHF 11 268 millions. Elle incluait une dette de CHF 1272 millions à l'ancien actionnaire qui a été immédiatement réglée en 2012 et une partie restant à payer qui a été réglée en 2013. La sortie de trésorerie inclut des résultats de couverture sur une portion de la contrepartie transférée. La sortie 2012 et 2013 de trésorerie nette totale pour l'acquisition de Wyeth Nutrition s'élève à CHF 11 036 millions.

### Acquisition de Wyeth Nutrition en novembre 2012

Le 30 novembre 2012, le Groupe a racheté à Pfizer Inc. 100% de ses activités Nutrition Infantile, les activités Wyeth Nutrition. Wyeth Nutrition est une entreprise dynamique et de haute qualité spécialisée dans la nutrition infantile, qui complète le portefeuille existant de Nestlé en y ajoutant des marques fortes dans des segments et des zones géographiques clés. Elle réalise 85% de son chiffre d'affaires dans les marchés émergents.

Des ajustements de la valeur provisoire des actifs nets ont été comptabilisés pendant l'exercice. Par conséquent, le bilan consolidé 2012 a été ajusté rétrospectivement.

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

En millions de CHF

	2012 ajusté	2012 comme publié initialement
Immobilisations corporelles	1 144	908
Immobilisations incorporelles <sup>(a)</sup>	4 510	4 589
Stocks et autres actifs <sup>(b)</sup>	1 092	1 059
Actifs destinés à être cédés (voir Note 2.3)	357	787
Dettes financières	(6)	(6)
Engagements envers le personnel, impôts différés et provisions	(118)	(100)
Autres passifs	(371)	(350)
<b>Juste valeur des actifs nets identifiables</b>	<b>6 608</b>	<b>6 887</b>

(a) Marques et droits de propriété intellectuelle.

(b) Incluant la juste valeur de clients de CHF 360 millions avec un montant contractuel brut de CHF 395 millions et des flux de trésorerie dont l'encaissement n'est pas attendu de CHF 35 millions.

## 2. Acquisitions et cessions d'activités

Le goodwill final associé à l'acquisition est le suivant:

En millions de CHF

	2012 ajusté	comme publié initialement
<b>Juste valeur de la contrepartie transférée</b>	<b>11 268</b>	<b>11 078</b>
Juste valeur des actifs nets identifiables	(6 608)	(6 887)
<b>Goodwill</b>	<b>4 660</b>	<b>4 191</b>

### Coûts connexes

Les coûts connexes liés aux acquisitions, principalement en relation avec l'acquisition de Wyeth Nutrition, ont été comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles (Note 4.2) pour un montant de CHF 20 millions (2012: CHF 82 millions – principalement en relation avec Wyeth Nutrition).

### 2.3 Actifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2012, les actifs destinés à être cédés étaient principalement composés des participations dans les activités de Wyeth Nutrition sur lesquelles le Groupe n'avait pas de contrôle. Elles ont été cédées durant l'exercice.

Au 31 décembre 2013, les actifs destinés à être cédés sont principalement composés d'activités pour lesquelles la Direction, durant le deuxième semestre 2013, s'est engagée à céder et dont la réalisation de la cession est considérée comme hautement probable dans les douze mois après leur classification en vue de cession. En conséquence, les actifs et passifs de ces activités ont été reclassés au 31 décembre 2013 en tant que groupe destiné à être cédé.

Les activités de Nutrition de Performance, qui font partie du secteur opérationnel Nestlé Nutrition, sont, au 31 décembre 2013, le principal élément des actifs et passifs destinés à être cédés. Une perte de valeur de goodwill de CHF 84 millions a été enregistrée et présentée dans les autres charges opérationnelles pour arriver au prix de cession net estimé. Ce dernier est basé sur les discussions qui étaient en cours en fin d'année avec les acheteurs potentiels (classé au niveau 3 conformément à la norme IFRS 13). Le cumul de charges comptabilisé dans les autres éléments du résultat global a été estimé à CHF 292 millions.

La cession a été ultérieurement annoncée par le Groupe en date du 3 février 2014 et est assujettie aux conditions de clôture habituelles.

### 2.4 Cessions d'activités

Les entrées de trésorerie résultant de cessions d'activités correspondent principalement à la vente d'actifs destinés à être cédés dans le cadre de l'acquisition de Wyeth Nutrition (voir Note 2.3).

Les pertes sur cessions d'activités (voir Note 4.2) concernent presque entièrement Jenny Craig (affaires de gestion du poids) et Joseph Gourmet Pasta (pâtes congelées farcies). Pour ces deux activités, un goodwill de CHF 538 millions, des actifs intangibles de CHF 344 millions et des autres actifs nets de CHF 52 millions ont été décomptabilisés du bilan. Un cumul de charges comptabilisé dans les autres éléments du résultat global se montant à CHF 214 millions a été reclassé au compte de résultat.

### 3. Analyse sectorielle

#### 3.1 Secteurs opérationnels

##### Revenus et résultats

En millions de CHF

2013

	Chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/ (charges) opérationnel(l)e)s courant(e)s net(te)s *	dont pertes de valeur d'actifs excepté goodwill	dont frais de restructuration	Pertes de valeur du goodwill
Zone Europe	15 568	2 331	(115)	(33)	(54)	(2)
Zone Amériques	28 375	5 151	(416)	(31)	(91)	—
Zone Asie, Océanie et Afrique	18 859	3 558	(37)	(7)	(13)	—
Nestlé Waters	7 231	680	(23)	(11)	3	(5)
Nestlé Nutrition	9 826	1 961	(78)	(11)	(34)	(84)
Autres <sup>(b)</sup>	12 299	2 175	(67)	(43)	(18)	(23)
Non alloué <sup>(c)</sup>	—	(1 809)	(109)	(7)	(67)	—
<b>Total</b>	<b>92 158</b>	<b>14 047</b>	<b>(845)</b>	<b>(143)</b>	<b>(274)</b>	<b>(114)</b>

\* compris(es) dans le résultat  
opérationnel courant

En millions de CHF

2012

	Chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/ (charges) opérationnel(l)e)s courant(e)s net(te)s *	dont pertes de valeur d'actifs excepté goodwill	dont frais de restructuration	Pertes de valeur du goodwill
Zone Europe	15 388	2 363	(90)	(40)	(40)	—
Zone Amériques	28 613	5 346	(247)	(13)	15	—
Zone Asie, Océanie et Afrique	18 875	3 579	(10)	9	(19)	—
Nestlé Waters	7 174	640	(40)	(20)	(15)	(1)
Nestlé Nutrition	7 858	1 509	(32)	(3)	(6)	(12)
Autres <sup>(b)</sup>	11 813	2 064	(60)	(5)	(23)	(1)
Non alloué <sup>(c)</sup>	—	(2 037)	(17)	(2)	—	—
<b>Total</b>	<b>89 721</b>	<b>13 464</b>	<b>(496)</b>	<b>(74)</b>	<b>(88)</b>	<b>(14)</b>

\* compris(es) dans le résultat  
opérationnel courant

(a) Les ventes intersectorielles ne sont pas significatives.

(b) Principalement Nespresso, Nestlé Professional et Nestlé Health Science.

(c) Voir la section Analyse sectorielle en Note 1 – Principes comptables pour la définition des montants non alloués.

Voir Note 3.3 pour la réconciliation du résultat opérationnel courant avec le bénéfice avant impôts, sociétés associées et coentreprises.

### 3. Analyse sectorielle

#### Actifs et autres informations

En millions de CHF

	Actifs sectoriels	Acquisitions d'immobilisations	Amortissement des actifs sectoriels
	dont goodwill et immobilisations incorporelles	dont investissements en immobilisations corporelles	
Zone Europe	11 779	2 229	(517)
Zone Amériques	21 252	9 058	(769)
Zone Asie, Océanie et Afrique	14 169	4 284	(520)
Nestlé Waters	6 033	1 575	(442)
Nestlé Nutrition	22 517	14 089	(337)
Autres <sup>(a)</sup>	9 564	3 709	(437)
Non alloué <sup>(b)</sup>	11 060	8 768	(143)
Eliminations intersectorielles	(2 021)	—	—
<b>Total de l'actif</b>	<b>94 353</b>	<b>43 712</b>	<b>(3 165)</b>
Actifs non sectoriels	26 089		
<b>Total</b>	<b>120 442</b>		

En millions de CHF

	Actifs sectoriels	Acquisitions d'immobilisations	Amortissement des actifs sectoriels
	dont goodwill et immobilisations incorporelles	dont investissements en immobilisations corporelles	
Zone Europe	11 804	2 251	(533)
Zone Amériques	22 485	9 555	(899)
Zone Asie, Océanie et Afrique	14 329	4 454	(553)
Nestlé Waters	6 369	1 654	(491)
Nestlé Nutrition	24 279	15 515	(176)
Autres <sup>(a)</sup>	9 081	3 460	(295)
Non alloué <sup>(b)</sup>	11 208	8 817	(102)
Eliminations intersectorielles	(1 937)	—	—
<b>Total de l'actif</b>	<b>97 618</b>	<b>45 706</b>	<b>(3 049)</b>
Actifs non sectoriels	28 259		
<b>Total</b>	<b>125 877</b>		

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

(b) Voir la section Analyse sectorielle en Note 1 – Principes comptables pour la définition des montants non alloués.

### 3. Analyse sectorielle

#### 3.2 Produits

##### Revenus et résultats

En millions de CHF

2013

	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/ (charges) opérationnel(l)e)s courant(e)s net(te)s *	dont pertes de valeur d'actifs excepté goodwill	dont frais de restructuration	Pertes de valeur du goodwill
Boissons liquides et en poudre	20 495	4 649	(95)	(21)	(27)	—
Eaux	6 773	678	(21)	(9)	3	(5)
Produits laitiers et Glaces	17 357	2 632	(177)	(14)	(44)	—
Nutrition et HealthCare	11 840	2 228	(120)	(44)	(38)	(107)
Plats préparés et produits pour cuisiner	14 171	1 876	(120)	(28)	(61)	—
Confiserie	10 283	1 630	(86)	(19)	(23)	—
Produits pour animaux de compagnie	11 239	2 163	(117)	(1)	(17)	—
Non alloué <sup>(a)</sup>	—	(1 809)	(109)	(7)	(67)	(2)
<b>Total</b>	<b>92 158</b>	<b>14 047</b>	<b>(845)</b>	<b>(143)</b>	<b>(274)</b>	<b>(114)</b>

\* compris(es) dans le résultat  
opérationnel courant

En millions de CHF

2012

	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/ (charges) opérationnel(l)e)s courant(e)s net(te)s *	dont pertes de valeur d'actifs excepté goodwill	dont frais de restructuration	Pertes de valeur du goodwill
Boissons liquides et en poudre	20 248	4 445	(92)	(8)	(31)	—
Eaux <sup>(b)</sup>	6 747	636	(39)	(20)	(15)	(1)
Produits laitiers et Glaces	17 344	2 704	(145)	(11)	(14)	—
Nutrition et HealthCare	9 737	1 778	(44)	(3)	(9)	(11)
Plats préparés et produits pour cuisiner	14 394	2 029	(63)	(13)	(15)	(1)
Confiserie	10 441	1 765	(93)	(15)	(16)	—
Produits pour animaux de compagnie	10 810	2 144	(3)	(2)	12	—
Non alloué <sup>(a)</sup>	—	(2 037)	(17)	(2)	—	(1)
<b>Total</b>	<b>89 721</b>	<b>13 464</b>	<b>(496)</b>	<b>(74)</b>	<b>(88)</b>	<b>(14)</b>

\* compris(es) dans le résultat  
opérationnel courant

(a) Voir la section Analyse sectorielle en Note 1 – Principes comptables pour la définition des montants non alloués.

(b) Les Boissons autres que les Eaux vendues par Nestlé Waters (principalement les thés prêts-à-boire et les jus de fruits) ont été reclassifiées sous Boissons liquides et en poudre.

Voir Note 3.3 pour la réconciliation du résultat opérationnel courant avec le bénéfice avant impôts, sociétés associées et coentreprises.

### 3. Analyse sectorielle

#### Actifs et passifs

En millions de CHF

2013

	Actifs	dont goodwill et immobilisations incorporelles	Passifs
Boissons liquides et en poudre	11 044	477	4 607
Eaux	6 209	1 621	1 747
Produits laitiers et Glaces	14 805	5 220	3 773
Nutrition et HealthCare	28 699	18 648	3 838
Plats préparés et produits pour cuisiner	13 289	6 373	2 761
Confiserie	8 190	2 071	2 611
Produits pour animaux de compagnie	14 064	9 185	1 819
Non alloué <sup>(a)</sup> et éliminations intra-groupe	1 081	2 146	(2 821)
<b>Total</b>	<b>97 381</b>	<b>45 741</b>	<b>18 335</b>

En millions de CHF

2012

	Actifs	dont goodwill et immobilisations incorporelles	Passifs
Boissons liquides et en poudre	10 844	413	4 270
Eaux <sup>(b)</sup>	6 442	1 682	1 742
Produits laitiers et Glaces	14 995	5 336	3 607
Nutrition et HealthCare	19 469	11 475	3 212
Plats préparés et produits pour cuisiner	13 479	6 451	2 753
Confiserie	8 343	2 104	2 374
Produits pour animaux de compagnie	13 996	9 252	1 638
Non alloué <sup>(a)</sup> et éliminations intra-groupe	1 004	2 151	(2 806)
<b>Total</b>	<b>88 572</b>	<b>38 864</b>	<b>16 790</b>

(a) Voir la section Analyse sectorielle en Note 1 – Principes comptables pour la définition des montants non alloués.

(b) Les Boissons autres que les Eaux vendues par Nestlé Waters (principalement les thés prêts-à-boire et les jus de fruits) ont été reclassifiées sous Boissons liquides et en poudre.

### 3. Analyse sectorielle

#### 3.3 Réconciliation du résultat opérationnel courant avec le bénéfice avant impôts, sociétés associées et coentreprises

En millions de CHF

	2013	2012
Résultat opérationnel courant	14 047	13 464
Pertes de valeur du goodwill	(114)	(14)
Autres revenus/(charges) opérationnel(l)e)s net(te)s excepté pertes de valeur du goodwill	(865)	(62)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>13 068</b>	<b>13 388</b>
Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s	(631)	(705)
<b>Bénéfice avant impôts, sociétés associées et coentreprises</b>	<b>12 437</b>	<b>12 683</b>

#### 3.4 Clients

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

#### 3.5 Géographie (dix principaux pays et Suisse)

En millions de CHF

	2013			2012
	Chiffre d'affaires	Actifs non courants <sup>(a)</sup>	Chiffre d'affaires	Actifs non courants <sup>(a)</sup>
Etats-Unis	23 334	15 161	23 265	16 309
Région Chine	6 618	5 414	5 118	5 109
France	5 578	1 683	5 538	1 652
Brésil	5 116	1 057	5 054	1 164
Allemagne	3 321	1 598	3 206	1 429
Mexique	3 179	697	3 169	673
Royaume-Uni	2 824	1 111	2 730	976
Philippines	2 410	877	2 060	981
Italie	2 098	849	2 169	875
Canada	2 064	552	2 141	615
Suisse <sup>(b)</sup>	1 512	2 846	1 504	2 605
Reste du monde et non alloué	34 104	38 762	33 767	39 894
<b>Total</b>	<b>92 158</b>	<b>70 607</b>	<b>89 721</b>	<b>72 282</b>

(a) Les actifs non courants se composent des immobilisations corporelles, incorporelles et du goodwill.

(b) Pays de domicile de Nestlé S.A.

L'analyse des ventes par région géographique est présentée selon la localisation des clients.

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

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

En millions de CHF

	Notes	2013	2012
Gains sur cessions d'immobilisations corporelles		24	53
Divers revenus opérationnels courants		96	88
<b>Autres revenus opérationnels courants</b>		<b>120</b>	<b>141</b>
Pertes sur cessions d'immobilisations corporelles		(9)	(20)
Frais de restructuration		(274)	(88)
Pertes de valeur d'actifs excepté goodwill	8/10	(143)	(74)
Litiges et contrats déficitaires <sup>(a)</sup>		(380)	(369)
Diverses charges opérationnelles courantes		(159)	(86)
<b>Autres charges opérationnelles courantes</b>		<b>(965)</b>	<b>(637)</b>
<b>Total autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s</b>		<b>(845)</b>	<b>(496)</b>

(a) Ce poste comprend nombre de cas juridiques distincts (par exemple des litiges de rapports de travail, civils et fiscaux), des obligations liées à des retraits de produits ainsi que plusieurs contrats déficitaires distincts.

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

En millions de CHF

	Notes	2013	2012
Gains sur cessions d'activités		33	105
Divers revenus opérationnels <sup>(a)</sup>		583	41
<b>Autres revenus opérationnels</b>		<b>616</b>	<b>146</b>
Pertes sur cessions d'activités	2	(1 221)	(3)
Pertes de valeur du goodwill	9	(114)	(14)
Diverses charges opérationnelles		(260)	(205)
<b>Autres charges opérationnelles</b>		<b>(1 595)</b>	<b>(222)</b>
<b>Total autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s</b>		<b>(979)</b>	<b>(76)</b>

(a) Correspond principalement à la cession des actions de Givaudan, qui étaient classées comme destinées à la vente.

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

En millions de CHF

	Notes	2013	2012
Produits d'intérêts		199	108
Charges d'intérêts		(580)	(552)
<b>Coût financier net</b>		<b>(381)</b>	<b>(444)</b>
Produits d'intérêts sur les régimes à prestations définies	11	20	12
Charges d'intérêts sur les régimes à prestations définies	11	(268)	(249)
<b>Produits/(charges) d'intérêts net(te)s sur les régimes à prestations définies</b>		<b>(248)</b>	<b>(237)</b>
Autres		(2)	(24)
<b>Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s</b>		<b>(631)</b>	<b>(705)</b>

## 6. Stocks

En millions de CHF

	2013	2012
Matières premières, produits en cours de fabrication et matériaux divers	3 499	3 815
Produits finis	5 138	5 302
Correction pour ajustement à la valeur nette de réalisation	(255)	(178)
<b>8 382</b>	<b>8 939</b>	

Des stocks s'élevant à CHF 252 millions (2012: CHF 238 millions) sont donnés en garantie de passifs financiers.

## 7. Clients et autres débiteurs

### 7.1 Par type

En millions de CHF

	2013	2012
Clients	9 367	9 539
Autres débiteurs	2 839	3 509
<b>12 206</b>	<b>13 048</b>	

Les cinq principaux clients du Groupe représentent 11% (2012: 10%) des comptes clients et autres débiteurs, aucun d'eux n'excédant 6% (2012: 5%).

## 7. Clients et autres débiteurs

### 7.2 Créditances échues et débiteurs douteux

En millions de CHF

	2013	2012
Non échues	10 175	10 633
Echues depuis 1–30 jours	1 054	1 329
Echues depuis 31–60 jours	284	429
Echues depuis 61–90 jours	116	166
Echues depuis 91–120 jours	103	93
Echues depuis plus de 120 jours	851	772
Correction de valeur pour débiteurs douteux	(377)	(374)
	<b>12 206</b>	<b>13 048</b>

### 7.3 Correction de valeur pour débiteurs douteux

En millions de CHF

	2013	2012
Au 1er janvier	374	365
Ecarts de conversion	(13)	(3)
Correction de valeur de l'exercice	95	87
Montants utilisés et dissolutions	(74)	(75)
Modifications du périmètre de consolidation	(5)	—
<b>Au 31 décembre</b>	<b>377</b>	<b>374</b>

Le Groupe considère que la correction de valeur pour débiteurs douteux, qui est déterminée sur la base d'une tendance historique et de la performance des clients, couvre le risque de défaut de paiement d'une manière adéquate.

## 8. Immobilisations corporelles

En millions de CHF

En millions de CHF	Terrains et bâtiments	Machines et équipements	Outilage, mobilier et matériel divers	Véhicules	Total
<b>Valeur brute</b>					
Au 1er janvier 2012	13 812	25 895	7 645	955	<b>48 307</b>
Ecarts de conversion	(147)	(642)	(30)	(28)	<b>(847)</b>
Investissements (a)	1 395	2 803	947	128	<b>5 273</b>
Cessions	(168)	(543)	(609)	(94)	<b>(1 414)</b>
Reclassée en actifs destinés à être cédés	(17)	(14)	(1)	—	<b>(32)</b>
Modifications du périmètre de consolidation (b)	585	467	(20)	(4)	<b>1 028</b>
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>15 460</b>	<b>27 966</b>	<b>7 932</b>	<b>957</b>	<b>52 315</b>
Ecarts de conversion	(655)	(1 398)	(222)	(27)	<b>(2 302)</b>
Investissements (a)	1 330	2 453	1 066	79	<b>4 928</b>
Cessions	(82)	(339)	(774)	(104)	<b>(1 299)</b>
Reclassée en actifs destinés à être cédés	(40)	(139)	(26)	(3)	<b>(208)</b>
Modifications du périmètre de consolidation	(25)	(110)	(159)	(22)	<b>(316)</b>
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>15 988</b>	<b>28 433</b>	<b>7 817</b>	<b>880</b>	<b>53 118</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>					
Au 1er janvier 2012	(4 982)	(14 140)	(5 225)	(500)	<b>(24 847)</b>
Ecarts de conversion	65	259	63	10	<b>397</b>
Amortissements	(381)	(1 399)	(773)	(102)	<b>(2 655)</b>
Pertes de valeur	4	(57)	(21)	—	<b>(74)</b>
Cessions	120	486	551	78	<b>1 235</b>
Reclassés en actifs destinés à être cédés	12	11	1	—	<b>24</b>
Modifications du périmètre de consolidation (b)	26	105	44	6	<b>181</b>
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>(5 136)</b>	<b>(14 735)</b>	<b>(5 360)</b>	<b>(508)</b>	<b>(25 739)</b>
Ecarts de conversion	187	602	190	17	<b>996</b>
Amortissements	(428)	(1 360)	(970)	(106)	<b>(2 864)</b>
Pertes de valeur	(15)	(74)	(20)	—	<b>(109)</b>
Cessions	57	269	739	83	<b>1 148</b>
Reclassés en actifs destinés à être cédés	19	96	17	1	<b>133</b>
Modifications du périmètre de consolidation	16	104	81	11	<b>212</b>
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>(5 300)</b>	<b>(15 098)</b>	<b>(5 323)</b>	<b>(502)</b>	<b>(26 223)</b>
<b>Net au 31 décembre 2012</b>	<b>10 324</b>	<b>13 231</b>	<b>2 572</b>	<b>449</b>	<b>26 576</b>
<b>Net au 31 décembre 2013</b>	<b>10 688</b>	<b>13 335</b>	<b>2 494</b>	<b>378</b>	<b>26 895</b>

(a) Incluant les coûts d'emprunt.

(b) Les comparatifs 2012 ont été ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (voir Note 2).

Au 31 décembre 2013, les immobilisations corporelles comprennent des immobilisations en cours de construction à hauteur de CHF 1510 millions (2012: CHF 1322 millions). La valeur nette des immobilisations financées par des contrats de crédit-bail s'élève à CHF 201 millions (2012: CHF 154 millions). Des immobilisations corporelles nettes s'élevant à CHF 397 millions (2012: CHF 293 millions) sont données en garantie de passifs financiers. Les risques d'incendie ont été raisonnablement estimés et couverts en conséquence, en fonction des différentes obligations locales.

## 8. Immobilisations corporelles

### Pertes de valeur

Les pertes de valeur des immobilisations corporelles résultent en grande partie de la réorganisation des capacités de production du Groupe. Elles concernent principalement des plans d'optimisation des capacités de production par la fermeture ou la cession d'usines inefficentes.

### Engagements à titre d'investissements

Au 31 décembre 2013, le Groupe s'était engagé à hauteur de CHF 724 millions (2012: CHF 517 millions).

## 9. Goodwill

En millions de CHF

	Notes	2013	2012
<b>Valeur brute</b>			
Au 1er janvier		34 387	30 554
Ecarts de conversion		(1 182)	(590)
Goodwill provenant d'acquisitions (a)	2	254	4 686
Cessions		(558)	(263)
Reclassée en actifs destinés à être cédés	2	(271)	—
<b>Au 31 décembre</b>		<b>32 630</b>	<b>34 387</b>
<b>Pertes de valeur cumulées</b>			
Au 1er janvier		(1 699)	(1 941)
Ecarts de conversion		25	(7)
Pertes de valeur		(114)	(14)
Cessions		20	263
Reclassées en actifs destinés à être cédés	2	177	—
<b>Au 31 décembre</b>		<b>(1 591)</b>	<b>(1 699)</b>
<b>Net au 31 décembre</b>		<b>31 039</b>	<b>32 688</b>

(a) Les comparatifs 2012 ont été ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (voir Note 2).

### 9.1 Perte de valeur de l'exercice

La perte de valeur 2013 correspond principalement aux activités de Nutrition de Performance (CHF 84 millions – voir Note 2.3).

### 9.2 Tests annuels de perte de valeur

La perte de valeur du goodwill a été évaluée pour plus de 200 éléments attribués à quelques 50 unités génératrices de trésorerie (UGT).

Les résultats détaillés des tests de perte de valeur sont présentés ci-dessous pour les quatre éléments du goodwill les plus importants, représentant plus de 50% de la valeur nette comptable au 31 décembre 2013. Dans le cadre des tests, ils ont été attribués aux UGT suivantes: Wyeth Nutrition (WN), Produits pour animaux de compagnie par zone géographique, Nutrition Infantile à l'exception de WN (IN), Pizzas surgelées et Glaces aux USA. Pour chaque UGT, la valeur recouvrable est supérieure à sa valeur comptable. La valeur recouvrable a été déterminée sur la base du calcul de la valeur d'utilité. Ce calcul tenait compte des projections des flux de trésorerie corrigées de l'inflation sur une période de 50 ans, actualisés à un taux d'actualisation moyen pondéré hors inflation et avant impôts. Les flux de trésorerie pour les 5 premières années étaient basés sur des plans financiers approuvés par la Direction du Groupe, ceux pour les 6e à 10e années sur les meilleures estimations de la Direction du Groupe, qui

## 9. Goodwill

sont cohérentes avec la stratégie approuvée du Groupe pour cette période. Les flux de trésorerie de WN se basaient sur les attentes pour les deux premières années et par la suite sur le dernier plan de développement disponible. Il a été considéré que les flux de trésorerie étaient constants pour les années 11 à 50, bien que la Direction du Groupe table sur une croissance continue pour WN, Produits pour animaux de compagnie et IN. Une croissance de 1% par an a été utilisée pour les années 11 à 50 pour Pizzas surgelées et Glaces aux USA. Les flux de trésorerie ont été ajustés de manière à tenir compte des risques spécifiques liés à la marche des affaires.

### 9.2.1 Wyeth Nutrition

Le goodwill provenant de l'acquisition en 2012 de Wyeth Nutrition a été attribué à l'UGT des activités Wyeth Nutrition pour le test de perte de valeur. Au 31 décembre 2013, les valeurs comptables, exprimées dans différentes monnaies, représentent l'équivalent de CHF 4250 millions (2012: CHF 4586 millions) pour le goodwill. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée correspondant à cette UGT se montent à CHF 4509 millions (2012: CHF 4509 millions).

#### Hypothèses

Un taux d'actualisation moyen pondéré hors inflation et avant impôts de 5,7% a été utilisé pour ce calcul.

Voici les principales hypothèses:

- ventes: croissance annuelle entre 9,8 et 13,4% au cours des 10 premières années et stable par la suite;
- évolution de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup>: amélioration de la marge opérationnelle courante au cours des dix premières années, dans une fourchette de 30 à 60 points de base par an.

#### Analyses de sensibilité

Le principal facteur d'influence pour le test de perte de valeur est la croissance des ventes et de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup>. En admettant une progression nulle des ventes et de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup> après la quatrième année, la valeur comptable ne serait pas supérieure à la valeur recouvrable. Une hausse de 100 points de base du taux d'actualisation ne modifierait pas les résultats du test de perte de valeur.

### 9.2.2 Produits pour animaux de compagnie

Le goodwill provenant de l'acquisition de Ralston Purina en 2001 est attribué, pour les besoins des tests de perte de valeur, à trois UGT distinctes correspondant aux trois secteurs opérationnels couvrant géographiquement l'activité des produits pour animaux de compagnie: la Zone Europe, la Zone Amériques et la Zone Asie, Océanie et Afrique.

Au 31 décembre, les valeurs comptables du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée de Produits pour animaux de compagnie comprises dans ces UGT, exprimées dans différentes monnaies, représentent l'équivalent de:

En millions de CHF

	Total	2013	2012			
		Zone Europe	Zone Amériques		Zone Europe	Zone Amériques
Goodwill	8 665	1 773	6 833	8 781	1 753	6 957
Immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée	187	—	155	192	—	154
	8 852	1 773	6 988	8 973	1 753	7 111

(a) Avant autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s.

## Hypothèses

Les principales hypothèses des deux plus importantes UGT de Produits pour animaux de compagnie, Zone Europe et Zone Amériques, étaient les suivantes:

	Zone Europe	Zone Amériques
Taux d'actualisation moyen pondéré hors inflation et avant impôts	6,4%	7,0%
Croissance annuelle des ventes au cours des 10 premières années	entre 3,0% et 6,9%	entre 4,0% et 4,5%
Evolution de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup> au cours des 10 premières années	croissance régulière comprise entre 10 et 60 points de base par an	globalement stable

Les hypothèses utilisées pour le calcul sont cohérentes avec le taux de croissance moyen à long terme prévu pour les activités de produits pour animaux de compagnie dans les zones concernées. L'évolution de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup> est conforme à la progression des ventes et à l'optimisation du portefeuille.

## Analyses de sensibilité

Le principal facteur d'influence pour les tests de perte de valeur est la croissance des ventes et de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup>. En admettant une progression nulle des ventes et de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup> sur toute la période pour la Zone Amériques et la Zone Europe, la valeur comptable ne serait pas supérieure à la valeur recouvrable. Une hausse de 100 points de base du taux d'actualisation ne modifierait pas les résultats des tests de perte de valeur.

### 9.2.3 Nutrition Infantile à l'exception de Wyeth Nutrition

Le goodwill provenant de l'acquisition de Gerber en 2007 a été attribué à l'UGT des activités de nutrition infantile à l'exception de WN au niveau mondial, pour le test de perte de valeur. Au 31 décembre 2013, les valeurs comptables, exprimées dans différentes monnaies, représentent un montant équivalent à CHF 3384 millions (2012: CHF 3516 millions) pour le goodwill. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée correspondant à cette UGT se montent à CHF 1184 millions (2012: CHF 1217 millions).

## Hypothèses

Un taux d'actualisation moyen pondéré hors inflation et avant impôts de 7,7% a été utilisé pour ce calcul.

Voici les principales hypothèses, fondées sur l'expérience passée et les initiatives en cours:

- ventes: croissance annuelle entre 2,9 et 4,8% pour l'Amérique du Nord au cours des 10 premières années, et entre 5,4 et 8,1% pour le reste du monde au cours des six premières années et stable ensuite;
- évolution de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup>: amélioration de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup> au cours des dix premières années, dans une fourchette de 20 à 30 points de base par an.

## Analyses de sensibilité

Le principal facteur d'influence pour le test de perte de valeur est la croissance des ventes et de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup>. En admettant une progression nulle des ventes et de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup> sur toute la période, la valeur comptable ne serait pas supérieure à la valeur recouvrable. Une hausse de 100 points de base du taux d'actualisation ne modifierait pas les résultats du test de perte de valeur.

(a) Avant autres revenus/(charges) opérationnel(lle)s courant(e)s net(te)s.

#### 9.2.4 Pizzas surgelées et Glaces aux USA

Le goodwill provenant des affaires de glaces du Groupe aux Etats-Unis (Nestlé Ice Cream Company and Dreyer's) et celui provenant de l'acquisition en 2010 des activités de pizzas surgelées de Kraft Food aux USA ont été attribués à l'UGT des Pizzas surgelées et Glaces aux USA. Au 31 décembre 2013, les valeurs comptables, exprimées en USD, représentent un montant équivalent à CHF 4045 millions (2012: CHF 4159 millions) pour le goodwill. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée correspondant à cette UGT se montent à CHF 1593 millions (2012: CHF 1638 millions).

#### Hypothèses

Un taux d'actualisation moyen pondéré hors inflation et avant impôts de 7,1% a été utilisé pour ce calcul.

Voici les principales hypothèses, fondées sur l'expérience passée et les initiatives en cours:

- ventes: croissance annuelle entre 1,2 et 3,2% au cours des 10 premières années;
- évolution de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup>: croissance régulière au cours des quatre premières années, dans une fourchette de 80 à 210 points de base par an et ensuite dans une fourchette de 0 à 50 points de base par an pour les 5e à 10e années.

#### Analyses de sensibilité

Le principal facteur d'influence pour le test de perte de valeur est la croissance des ventes et de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup>. En réduisant de 20 points de base la prévision de croissance annuelle des ventes sur les 10 premières années avec des cash flows restant stables après la 10e année, la valeur comptable ne serait pas supérieure à la valeur recouvrable. Si on limitait l'amélioration de la marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup> à seulement 60 points de base par an sur les 10 premières années avec des cash flows restant stables après la 10e année, la valeur comptable ne serait pas supérieure à la valeur recouvrable. Une hausse de 100 points de base du taux d'actualisation ne modifierait pas les résultats du test de perte de valeur.

(a) Avant autres revenus/(charges) opérationnel(l)e)s courant(e)s net(te)s.

## 10. Immobilisations incorporelles

En millions de CHF

	Marques et droits de propriété intellectuelle	Droits d'exploitation et divers	Systèmes d'information de gestion	Total	dont générées à l'interne
<b>Valeur brute</b>					
Au 1er janvier 2012	7 354	1 008	3 777	<b>12 139</b>	3 490
dont à durée d'utilité indéterminée	7 159	—	—	<b>7 159</b>	—
Ecarts de conversion	(122)	(24)	(62)	<b>(208)</b>	(56)
Investissements	53	146	126	<b>325</b>	106
Cessions	(37)	(38)	(6)	<b>(81)</b>	—
Modifications du périmètre de consolidation <sup>(a)</sup>	4 461	(2)	(2)	<b>4 457</b>	(2)
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>11 709</b>	<b>1 090</b>	<b>3 833</b>	<b>16 632</b>	<b>3 538</b>
dont à durée d'utilité indéterminée	11 583	23	—	<b>11 606</b>	—
Ecarts de conversion	(119)	(26)	(124)	<b>(269)</b>	(118)
Investissements	71	116	215	<b>402</b>	183
Cessions	(1)	(52)	(11)	<b>(64)</b>	—
Reclassée en actifs destinés à être cédés	(23)	—	(14)	<b>(37)</b>	(13)
Modifications du périmètre de consolidation	(209)	(45)	(60)	<b>(314)</b>	—
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>11 428</b>	<b>1 083</b>	<b>3 839</b>	<b>16 350</b>	<b>3 590</b>
dont à durée d'utilité indéterminée <sup>(b)</sup>	11 305	35	—	<b>11 340</b>	—
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>					
Au 1er janvier 2012	(74)	(245)	(3 035)	<b>(3 354)</b>	(2 811)
Ecarts de conversion	1	5	47	<b>53</b>	43
Amortissements	(9)	(93)	(292)	<b>(394)</b>	(272)
Cessions	37	37	5	<b>79</b>	—
Modifications du périmètre de consolidation <sup>(a)</sup>	—	—	2	<b>2</b>	2
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>(45)</b>	<b>(296)</b>	<b>(3 273)</b>	<b>(3 614)</b>	<b>(3 038)</b>
Ecarts de conversion	1	3	116	<b>120</b>	111
Amortissements	(10)	(76)	(215)	<b>(301)</b>	(197)
Pertes de valeur	(31)	—	(3)	<b>(34)</b>	—
Cessions	1	48	8	<b>57</b>	—
Reclassée en actifs destinés à être cédés	—	—	12	<b>12</b>	12
Modification du périmètre de consolidation	7	49	27	<b>83</b>	—
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>(77)</b>	<b>(272)</b>	<b>(3 328)</b>	<b>(3 677)</b>	<b>(3 112)</b>
<b>Net au 31 décembre 2012</b>	<b>11 664</b>	<b>794</b>	<b>560</b>	<b>13 018</b>	<b>500</b>
<b>Net au 31 décembre 2013</b>	<b>11 351</b>	<b>811</b>	<b>511</b>	<b>12 673</b>	<b>478</b>

(a) Les comparatifs 2012 ont été ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (voir Note 2).

(b) Tests de perte de valeur annuels faits en relation avec les goodwill (voir Note 9). Selon l'immobilisation incorporelle testée, l'UGT est identique à l'UGT pour le test de perte de valeur du goodwill ou se situe à un niveau inférieur.

Les immobilisations incorporelles générées à l'interne sont principalement constituées de systèmes d'information de gestion.

### Engagements à titre d'investissements

Au 31 décembre 2013, le Groupe s'était engagé à hauteur de CHF 9 millions (2012: CHF 2 millions).

## 11. Engagements envers le personnel

### **Salaires et charges sociales**

Le total des salaires et charges sociales du Groupe s'élève à CHF 15 526 millions (2012: CHF 15 080 millions). Ces charges sont réparties dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction.

### **Pensions et prestations de retraites**

Hormis les dispositions requises légalement applicables à la sécurité sociale, la majorité du personnel du Groupe est au bénéfice de plans de retraite et de prévoyance décès et invalidité, et en cas de démission. Ces bénéfices sont octroyés par divers régimes aussi bien à cotisations qu'à prestations définies basées sur la rémunération assurée et la durée de service. Tous les plans sont conformes aux restrictions fiscales et légales de leur pays respectif, y compris les obligations de financement.

Le Groupe gère ses régimes de pensions par région géographique et les principaux régimes, classifiés comme régimes à prestations définies selon la norme IAS 19, sont situés en Europe (Suisse, Royaume-Uni et Allemagne) et aux Amériques (Etats-Unis). Conformément aux dispositions légales applicables, ces régimes ont des administrateurs (« Board of Trustees ») ou des Assemblées générales. Ces derniers sont généralement indépendants du Groupe et sont responsables de l'administration et de la gouvernance des régimes.

En Suisse, le régime de pension Nestlé est un plan d'épargne, où les contributions sont exprimées en pourcent du salaire assuré. Le fonds de pensions garantit le montant accumulé sur les comptes d'épargne individuels, ainsi qu'un taux de rendement minimum sur ces comptes d'épargne. Au moment de la retraite, les comptes d'épargne sont convertis en pensions. Cependant, les affiliés ont la possibilité de percevoir une part en capital. Sous réserve de la situation financière du fonds de pensions, les administrateurs peuvent décider d'ajuster à la hausse les rentes en vigueur. Il est aussi à noter qu'il existe également un régime de pension à prestations définies dont l'accès a été fermé en 2013 à de nouveaux entrants et dont les membres âgés de moins de 55 ans ont été transférés dans le régime de plan d'épargne. Ce régime historique est un régime hybride entre un plan d'épargne et un plan basé sur le dernier salaire soumis à prévoyance.

Au Royaume-Uni, le régime de pension est basé sur un salaire moyen revalorisé. Dès 2010, les affiliés accumulent une pension basée sur la moyenne de leurs salaires de toute leur carrière chez Nestlé. Les salaires sont automatiquement revalorisés en fonction de l'inflation et faisant l'objet d'un plafonnement. Les droits acquis avant 2010 sont également revalorisés en fonction de l'inflation (plafonnée) de même que les rentes en vigueur sont obligatoirement revalorisées. A la retraite, l'affilié peut choisir de percevoir sa prestation sous forme de capital. Les affiliés ont la possibilité de choisir entre le régime à prestations définies et un régime à cotisations définies.

En Allemagne, le régime de pension Nestlé est un plan d'épargne dans lequel les membres bénéficient d'une garantie sur leurs comptes d'épargne. Les cotisations versées au régime sont exprimées en pourcent du salaire soumis à prévoyance. Compte tenu des exigences légales, les rentes en vigueur peuvent être revalorisées. Il est à noter qu'il existe également un régime historique basé sur le dernier salaire soumis à prévoyance dont l'accès a été fermé en 2006 à de nouveaux entrants.

Aux Etats-Unis, le principal régime de pension est non contributif pour les employés. Chaque affilié épargne des crédits de retraite basés sur une combinaison d'âges et d'années de service auprès de Nestlé. La prestation d'un affilié correspond à la somme des crédits d'épargne multiplié par un salaire moyen, versée sous forme de capital. Toutefois, au lieu du capital, les affiliés ont la possibilité de convertir le capital sous forme d'une rente de pension mensuelle. Le régime ne prévoit pas de revalorisation automatique des rentes.

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

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

### **Risques liés aux régimes de pensions à prestations définies**

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

- risque de mortalité: les hypothèses retenues par le Groupe considèrent l'allongement de l'espérance de vie. Cependant, si la longévité augmente plus rapidement qu'attendu, il en résulterait des débours plus importants

## **11. Engagements envers le personnel**

pour les régimes et par conséquent une augmentation de la valeur actuelle des obligations des régimes. Afin de minimiser ce risque, les hypothèses de mortalité sont revues périodiquement.

- risque de marché et de liquidité: ces risques se matérialisent lorsque les rendements des actifs financiers des régimes sont inférieurs aux rendements espérés à moyen et long terme, ainsi que lorsqu'il y a une inconsistance entre les actifs et la valeur actuelle des obligations du régime. Afin de minimiser ces risques, la structure des portefeuilles et la consistance entre les actifs et la valeur actuelle des obligations est revue et vérifiée périodiquement.

### **Modification des régimes postérieurs à l'emploi et restructurations**

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

Au cours de l'exercice, les principales modifications des régimes ont concerné la Suisse, où le régime à prestations définies sur un salaire final a été modifié pour un plan d'épargne, ainsi qu'aux Etats-Unis suite à l'introduction d'un compte épargne retraite médical pour certains employés, en remplacement du précédent régime basé sur les années de service. Ces modifications ont été comptabilisées comme coûts des services passés, impactant essentiellement le quartier général du Groupe et la Zone Amériques.

### **Appariement actif-passif et financement des régimes**

Les administrateurs ou Assemblées générales des régimes, avec le support de conseillers en placement, sont responsables de la pondération des différentes classes d'actifs et des allocations cibles des régimes de pension Nestlé. La pondération entre les classes d'actifs est périodiquement revue avec le concours de consultants externes qui effectuent des études d'appariement d'actif-passif. L'objectif de ces études est de comparer de façon dynamique la juste valeur des actifs et la valeur actualisée des obligations du régime, de façon à déterminer une allocation stratégique adéquate des actifs du régime.

La politique globale et la stratégie d'investissement pour les régimes financés à prestations définies du Groupe se fondent sur l'objectif de réaliser un rendement sur investissement qui, associé aux cotisations versées, soit suffisant pour maintenir un contrôle raisonnable sur les différents risques de financement des régimes. Considérant l'évolution constante de ces risques en fonction des développements des marchés financiers et de la pratique dans la gestion des actifs, le Groupe scrute les principaux risques d'investissement. De façon à protéger le degré de couverture et d'atténuer les risques financiers des régimes à prestations définies du Groupe, des mesures de protection sur les stratégies d'investissement ont été mises en place. Dans la mesure du possible, les risques sont partagés de manière égale entre les différentes parties prenantes.

## 11. Engagements envers le personnel

### 11.1 Actifs et passifs comptabilisés au bilan

En millions de CHF

				2013		2012
				Total		Total
Valeur actualisée des obligations des régimes financés	23 770	78	23 848	24 911	77	24 988
Juste valeur des actifs des régimes	(21 551)	(50)	(21 601)	(20 542)	(50)	(20 592)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	2 219	28	2 247	4 369	27	4 396
Valeur actualisée des obligations des régimes non financés	693	1 690	2 383	707	2 031	2 738
Actifs nets non comptabilisés et obligations de financement minimum	106	—	106	42	—	42
<b>Engagements/(préfinancements) nets des régimes à prestations définies</b>	<b>3 018</b>	<b>1 718</b>	<b>4 736</b>	<b>5 118</b>	<b>2 058</b>	<b>7 176</b>
Rémunérations différées à moyen/long terme et autres			927			1 032
Engagements résultant de paiements fondés sur des actions réglés en trésorerie <sup>(a)</sup>			79			68
<b>Engagements nets</b>			<b>5 742</b>			<b>8 276</b>
Refletés au bilan comme suit:						
Préfinancement des régimes à prestations définies			(537)			(84)
Engagements envers le personnel			6 279			8 360
<b>Engagements nets</b>			<b>5 742</b>			<b>8 276</b>

(a) La valeur intrinsèque des engagements résultant de rémunérations en actions et réglées en trésorerie dont les prestations sont acquises se monte à CHF 29 millions (2012: CHF 25 millions).

### 11.2 Situation de financement des régimes à prestations définies par région géographique

En millions de CHF

				2013		2012
				Total		Total
Valeur actualisée des obligations des régimes financés	17 757	4 250	1 841	23 848	17 819	5 078
Juste valeur des actifs des régimes	(15 334)	(4 530)	(1 737)	(21 601)	(14 157)	(4 621)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	2 423	(280)	104	2 247	3 662	457
Valeur actualisée des obligations des régimes non financés	342	1 757	284	2 383	339	2 113
Europe					Europe	
Amériques					Amériques	
Asie, Océanie et Afrique					Asie, Océanie et Afrique	

## 11. Engagements envers le personnel

### 11.3 Mouvement des valeurs actualisées des obligations des régimes à prestations définies

En millions de CHF

	2013			2012		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Au 1er janvier	25 618	2 108	<b>27 726</b>	23 127	2 052	<b>25 179</b>
dont régimes financés	24 911	77	<b>24 988</b>	22 501	69	<b>22 570</b>
dont régimes non financés	707	2 031	<b>2 738</b>	626	1 983	<b>2 609</b>
Ecart de conversion	(629)	(123)	<b>(752)</b>	(255)	(88)	<b>(343)</b>
Coût des services rendus	343	(80)	<b>263</b>	681	14	<b>695</b>
dont coût des services rendus de la période	831	65	<b>896</b>	749	54	<b>803</b>
dont coût des services passés	(488)	(145)	<b>(633)</b>	(68)	(40)	<b>(108)</b>
Charges d'intérêts	865	100	<b>965</b>	940	116	<b>1 056</b>
(Gains)/pertes actuariel(le)s	(580)	(166)	<b>(746)</b>	2 220	197	<b>2 417</b>
Prestations versées des régimes financés	(1 082)	(5)	<b>(1 087)</b>	(1 132)	(8)	<b>(1 140)</b>
Prestations versées des régimes non financés	(72)	(139)	<b>(211)</b>	(41)	(141)	<b>(182)</b>
Modifications du périmètre de consolidation <sup>(a)</sup>	—	—	<b>—</b>	266	(3)	<b>263</b>
Transfert de(là) régimes à cotisations définies	—	73	<b>73</b>	(188)	(31)	<b>(219)</b>
<b>Au 31 décembre</b>	<b>24 463</b>	<b>1 768</b>	<b>26 231</b>	<b>25 618</b>	<b>2 108</b>	<b>27 726</b>
dont régimes financés	23 770	78	<b>23 848</b>	24 911	77	<b>24 988</b>
dont régimes non financés	693	1 690	<b>2 383</b>	707	2 031	<b>2 738</b>

(a) Les comparatifs 2012 ont été ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (voir Note 2).

## 11. Engagements envers le personnel

### 11.4 Mouvement de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies

En millions de CHF

		2013		2012			
		Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Au 1er janvier		(20 542)	(50)	(20 592)	(19 417)	(42)	(19 459)
Ecarts de conversion		540	(1)	539	177	(2)	175
Produits d'intérêts		(717)	(2)	(719)	(818)	(2)	(820)
Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des produits d'intérêts		(952)	2	(950)	(851)	(1)	(852)
Cotisations des employés		(135)	—	(135)	(123)	—	(123)
Cotisations des employeurs		(879)	(4)	(883)	(667)	(11)	(678)
Prestations versées des régimes financés		1 082	5	1 087	1 132	8	1 140
Frais d'administration		19	—	19	24	—	24
Modifications du périmètre de consolidation <sup>(a)</sup>		—	—	—	(197)	—	(197)
Transfert (de)/à régimes à cotisations définies		33	—	33	198	—	198
<b>Au 31 décembre</b>		<b>(21 551)</b>	<b>(50)</b>	<b>(21 601)</b>	<b>(20 542)</b>	<b>(50)</b>	<b>(20 592)</b>

(a) Les comparatifs 2012 ont été ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (voir Note 2).

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

	2013	2012
Actions	36%	36%
dont actions américaines	14%	15%
dont actions européennes	12%	12%
dont autres actions	10%	9%
Obligations	33%	31%
dont obligations d'Etats	23%	22%
dont obligations d'entreprises	10%	9%
Immobilier	8%	8%
Placements alternatifs	19%	21%
dont hedge funds	11%	12%
dont private equities	6%	6%
dont matières premières	2%	3%
Liquidités/Dépôts	4%	4%

Les placements en actions, obligations et matières premières représentent 71% des actifs des régimes, dont la majorité est cotée sur un marché boursier actif. Les placements en immobilier, hedge funds et private equities représentent 25% des actifs des régimes, dont la plupart ne sont pas cotés sur un marché boursier actif.

## 11. Engagements envers le personnel

Les actifs des régimes financés de pensions à prestations définies comprennent des biens immobiliers occupés par des sociétés du Groupe pour une juste valeur de CHF 9 millions (2012: CHF 9 millions). De plus, les régimes financés de pensions à prestations définies sont investis dans des actions de Nestlé S.A. (ou titres associés) à concurrence de CHF 44 millions (2012: CHF 46 millions). Les directives du Groupe relatives aux investissements autorisent ce type de placements uniquement lorsque la position dans des actions de Nestlé S.A. (ou titres associés) est passive, c'est-à-dire en adéquation avec la pondération dans le benchmark sous-jacent.

Le Groupe prévoit de verser CHF 623 millions à ses régimes financés de pensions à prestations définies en 2014.

### 11.5 Mouvement des actifs des régimes non reconnus et exigences de financement minimal

En millions de CHF

	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Au 1er janvier	42	—	42	75	—	75
Ecarts de conversion	(2)	—	(2)	(3)	—	(3)
Limitation des produits d'intérêts	2	—	2	1	—	1
Modifications dues au plafond de l'actif	64	—	64	(31)	—	(31)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>106</b>	<b>—</b>	<b>106</b>	<b>42</b>	<b>—</b>	<b>42</b>

### 11.6 Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions de CHF

	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Coût des services rendus	343	(80)	263	681	14	695
Cotisations des employés	(135)	—	(135)	(123)	—	(123)
(Produits)/charges d'intérêts, net	150	98	248	123	114	237
Frais d'administration	19	—	19	24	—	24
<b>Coût des régimes à prestations définies</b>	<b>377</b>	<b>18</b>	<b>395</b>	<b>705</b>	<b>128</b>	<b>833</b>
<b>Coût des régimes à cotisations définies</b>			<b>260</b>			<b>287</b>
<b>Total</b>			<b>655</b>			<b>1 120</b>

Les charges liées aux régimes à prestations et à cotisations définies sont enregistrées dans les rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat.

## 11. Engagements envers le personnel

### 11.7 Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des prestations définies comptabilisés dans les autres éléments du résultat global

En millions de CHF

	2013			2012		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des produits d'intérêts	952	(2)	950	851	1	852
Ajustements empiriques découlant des passifs des régimes	(187)	(65)	(252)	(44)	60	16
Modification des hypothèses démographiques liées aux passifs des régimes	(649)	(20)	(669)	(228)	12	(216)
Modification des hypothèses financières liées aux passifs des régimes	1 416	251	1 667	(1 948)	(269)	(2 217)
Transfert de/(à) actifs non comptabilisés et autres	(64)	—	(64)	31	—	31
<b>Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies</b>	<b>1 468</b>	<b>164</b>	<b>1 632</b>	<b>(1 338)</b>	<b>(196)</b>	<b>(1 534)</b>

### 11.8 Principales hypothèses financières actuarielles

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

	2013			2012				
	Europe	Amériques	Asie, Océanie et Afrique	Total	Europe	Amériques	Asie, Océanie et Afrique	Total
Taux d'actualisation	3,4%	5,8%	4,7%	4,1%	3,0%	4,9%	4,5%	3,6%
Augmentations futures attendues des salaires	2,9%	2,9%	5,0%	3,2%	2,8%	2,9%	4,2%	3,0%
Augmentations futures attendues des retraites	1,8%	0,6%	1,8%	1,5%	1,7%	0,7%	1,7%	1,4%
Taux d'évolution du coût des dépenses de santé		5,9%		6,0%		6,2%		6,2%

## 11. Engagements envers le personnel

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

Pays	Table de mortalité	2013		2012	
		Espérance de vie à 65 ans pour un membre masculin actuellement âgé de 65 ans (en années)	Espérance de vie à 65 ans pour un membre féminin actuellement âgé de 65 ans (en années)		
Europe					
Suisse	LPP 2010	20,7	19,0	23,1	21,5
Royaume-Uni	S1NA 2008, CMI 2009	21,7	21,5	23,1	22,3
Allemagne	Heubeck Richttafel 1998	21,3	21,3	22,8	22,8
Amériques					
Etats-Unis	RP-2000	19,3	19,2	21,1	21,0

L'espérance de vie est prise en compte dans les obligations des régimes à prestations définies sur la base de tables de mortalité du pays dans lequel le régime est situé. Si ces tables ne reflètent plus l'expérience récente, elles sont ajustées au travers de pondérations appropriées.

### 11.10 Analyse de sensibilité de la valeur actualisée des obligations des régimes à prestations définies par région géographique

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

En millions de CHF

	2013				2012			
	Europe	Amériques	Asie, Océanie et Afrique	Total	Europe	Amériques	Asie, Océanie et Afrique	Total
Comme rapportée	18 099	6 007	2 125	26 231	18 158	7 191	2 377	27 726
Taux d'actualisation								
Augmentation de 50 points de base	16 797	5 672	2 028	24 497	16 782	6 729	2 251	25 762
Diminution de 50 points de base	19 563	6 370	2 231	28 164	19 691	7 709	2 516	29 916
Augmentations futures attendues des salaires								
Augmentation de 50 points de base	18 288	6 062	2 162	26 512	18 499	7 258	2 430	28 187
Diminution de 50 points de base	17 921	5 956	2 091	25 968	17 790	7 113	2 326	27 229
Augmentations futures attendues des retraites								
Augmentation de 50 points de base	19 088	6 212	2 180	27 480	19 143	7 443	2 446	29 032
Diminution de 50 points de base	17 182	5 968	2 097	25 247	17 196	7 123	2 349	26 668
Taux d'évolution du coût des dépenses de santé								
Augmentation de 50 points de base	18 099	6 056	2 127	26 282	18 158	7 275	2 381	27 814
Diminution de 50 points de base	18 099	5 967	2 122	26 188	18 158	7 126	2 374	27 658
Hypothèse de mortalité								
Décalage de la table d'une année vers l'avant	17 547	5 829	2 096	25 472	17 602	6 971	2 345	26 918
Décalage de la table d'une année vers l'arrière	18 649	6 186	2 152	26 987	18 668	7 407	2 409	28 484

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

## 11. Engagements envers le personnel

### 11.11 Moyenne pondérée de la durée des obligations des régimes à prestations définies par région géographique

Exprimé en années

	2013				2012			
	Europe	Amériques	Asie, Océanie et Afrique	Total	Europe	Amériques	Asie, Océanie et Afrique	Total
Au 31 décembre	15,8	12,3	10,0	14,5	16,4	14,3	11,6	15,4

## 12. Plans d'intéressement du personnel au capital

Certains employés du Groupe peuvent recevoir des incitations à long terme sous la forme de plans d'intéressement au capital.

Les plans d'intéressement au capital sont réglés soit par transfert d'actions de Nestlé S.A. (comptabilisé comme des paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres), soit par le versement d'un montant équivalent en trésorerie (comptabilisé comme des paiements fondés sur des actions réglés en trésorerie).

Le coût des paiements fondés sur des actions est imputé aux rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat:

En millions de CHF

	2013	2012
Coût des paiements fondés sur des actions, réglés en instruments de capitaux propres	155	157
Coût des paiements fondés sur des actions, réglés en trésorerie	53	43
<b>Total des coûts des paiements fondés sur des actions</b>	<b>208</b>	<b>200</b>
dont RSUP	193	182

### Restricted Stock Unit Plan (RSUP)

Les cadres supérieurs du Groupe bénéficient de «Restricted Stock Units (RSU)», unités d'actions de négociation restreinte, qui permettent aux participants de recevoir des actions de Nestlé S.A. librement disponibles (comptabilisé comme un paiement fondé sur des actions réglé en instruments de capitaux propres) ou un montant équivalent en trésorerie (comptabilisé comme un paiement fondé sur des actions réglé en trésorerie) à la fin d'une période de blocage de trois ans.

Nombre de RSU en millions d'unités

	2013	2012
En circulation au 1er janvier	10,0	10,6
Octroyés	3,3	3,7
Réglés	(3,3)	(4,2)
Annulés	(0,1)	(0,1)
<b>En circulation au 31 décembre</b>	<b>9,9</b>	<b>10,0</b>
dont acquis au 31 décembre	0,4	0,4
dont réglés en trésorerie au 31 décembre	1,9	1,6

## 12. Plans d'intéressement du personnel au capital

La juste valeur des RSU réglés en instruments de capitaux propres est déterminée sur la base du prix du marché des actions de Nestlé S.A. à la date d'attribution, actualisé à un taux d'intérêt hors risque et ajusté des dividendes que les participants ne peuvent recevoir pendant la période de blocage de trois ans. La juste valeur moyenne pondérée des RSU réglés en instruments de capitaux propres octroyés en 2013 s'élève à CHF 58.58 (2012: CHF 49.65).

Pour les RSU, en circulation, réglés en trésorerie, la dette est réévaluée à chaque date de clôture du bilan en fonction des changements subséquents du prix du marché des actions de Nestlé S.A. La juste valeur moyenne des RSU, en circulation, réglés en trésorerie au 31 décembre 2013 est de CHF 63.36 (2012: CHF 57.72).

## 13. Provisions et engagements hors bilan

### 13.1 Provisions

En millions de CHF

	Restructuration	Environnement	Litiges	Autres	Total
Au 1er janvier 2012	630	26	2 525	473	3 654
Ecarts de conversion	4	(1)	(56)	(19)	(72)
Constitutions de provisions <sup>(a)</sup>	92	1	384	141	618
Emplois	(189)	(6)	(199)	(115)	(509)
Dissolutions	(59)	(2)	(321)	(42)	(424)
Modifications du périmètre de consolidation <sup>(b)</sup>	1	—	—	11	12
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>479</b>	<b>18</b>	<b>2 333</b>	<b>449</b>	<b>3 279</b>
dont le montant devrait être réglé dans les 12 mois					452
Ecarts de conversion	—	(1)	(78)	(16)	(95)
Constitutions de provisions <sup>(a)</sup>	244	1	455	162	862
Emplois	(167)	(2)	(205)	(85)	(459)
Dissolutions	(35)	(1)	(258)	(63)	(357)
Modifications du périmètre de consolidation	—	—	(1)	8	7
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>521</b>	<b>15</b>	<b>2 246</b>	<b>455</b>	<b>3 237</b>
dont le montant devrait être réglé dans les 12 mois					523

(a) Incluant l'escompte des provisions.

(b) Les comparatifs 2012 ont été ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (voir Note 2).

### Restructuration

Les provisions pour restructuration résultent d'initiatives prises dans l'ensemble du Groupe. Elles englobent notamment des plans d'optimisation des structures de production, de vente et d'administration, principalement en Europe. Ces provisions pour restructuration devraient engendrer des sorties de trésorerie lors de leur mise en œuvre (en règle générale au cours des deux-trois prochaines années).

### Litiges

Des provisions pour litiges ont été constituées afin de couvrir les procédures fiscales, légales et administratives qui résultent de la conduite normale des affaires. Ces provisions concernent nombre de cas distincts dont la présentation détaillée pourrait être nuisible aux intérêts du Groupe. Le Groupe pense qu'aucune de ces procédures de contentieux n'aura d'incidence défavorable importante sur sa situation financière. L'échéance des sorties de trésorerie est incertaine car elle dépend du résultat des procédures. Dans ce cas, ces provisions ne sont pas escomptées car leur valeur actuelle ne représenterait pas une information fiable. La Direction du Groupe ne pense pas qu'il soit possible d'émettre des hypothèses sur l'évolution des cas au-delà de la date du bilan.

## **13. Provisions et engagements hors bilan**

### **Autres**

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

### **13.2 Engagements hors bilan**

Le Groupe est exposé à des engagements hors bilan s'élevant à un paiement potentiel maximum de CHF 1669 millions (2012: CHF 1823 millions) relatif à des litiges potentiels pour CHF 1658 millions (2012: CHF 1814 millions) et à d'autres éléments pour CHF 11 millions (2012: CHF 9 millions). Les litiges potentiels correspondent principalement à des contentieux de rapports de travail, civils et fiscaux en Amérique latine.

Les actifs éventuels résultant de litiges en faveur du Groupe représentent un encasement potentiel maximum de CHF 51 millions (2012: CHF 189 millions).

## 14. Instruments financiers

### 14.1 Actifs et passifs financiers

#### 14.1a Par classe et par catégorie

En millions de CHF

				2013				2012
Classes				<b>Total des catégories</b>				<b>Total des catégories</b>
Liquidités	4 524	—	—	<b>4 524</b>	3 499	—	—	<b>3 499</b>
Billets de trésorerie («Commercial paper»)	—	—	98	<b>98</b>	—	—	462	<b>462</b>
Dépôts à terme	—	—	2 009	<b>2 009</b>	—	—	2 251	<b>2 251</b>
Emprunts et fonds obligataires	—	304	2 569	<b>2 873</b>	—	213	3 575	<b>3 788</b>
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	—	356	161	<b>517</b>	—	312	1 970	<b>2 282</b>
Autres actifs financiers	639	38	905	<b>1 582</b>	421	41	1 531	<b>1 993</b>
Disponibilités <sup>(b)</sup> et actifs financiers non courants	5 163	698	5 742	<b>11 603</b>	3 920	566	9 789	<b>14 275</b>
Clients et autres débiteurs	12 206	—	—	<b>12 206</b>	13 048	—	—	<b>13 048</b>
Instruments financiers dérivés actifs <sup>(c)</sup>	—	230	—	<b>230</b>	—	576	—	<b>576</b>
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>17 369</b>	<b>928</b>	<b>5 742</b>	<b>24 039</b>	<b>16 968</b>	<b>1 142</b>	<b>9 789</b>	<b>27 899</b>
Fournisseurs et autres créanciers	(17 459)	—	—	<b>(17 459)</b>	(16 808)	—	—	<b>(16 808)</b>
Dettes financières	(21 743)	—	—	<b>(21 743)</b>	(27 416)	—	—	<b>(27 416)</b>
Instruments financiers dérivés passifs <sup>(c)</sup>	—	(381)	—	<b>(381)</b>	—	(423)	—	<b>(423)</b>
<b>Total des passifs financiers</b>	<b>(39 202)</b>	<b>(381)</b>	—	<b>(39 583)</b>	<b>(44 224)</b>	<b>(423)</b>	—	<b>(44 647)</b>
<b>Position financière nette</b>	<b>(21 833)</b>	<b>547</b>	<b>5 742</b>	<b>(15 544)</b>	<b>(27 256)</b>	<b>719</b>	<b>9 789</b>	<b>(16 748)</b>
dont à la juste valeur	—	547	5 742	<b>6 289</b>	—	719	9 789	<b>10 508</b>

(a) La valeur comptable de ces instruments financiers est une approximation raisonnable de leur juste valeur. Pour les emprunts obligataires inclus dans les dettes financières, voir section 14.1c.

(b) Les disponibilités se composent des liquidités et des équivalents de liquidités et des placements à court terme.

(c) Incluent les dérivés détenus pour des relations de couverture et ceux non désignés (catégorisés comme détenus à des fins de transaction). Voir section 14.1d. Instruments financiers dérivés actifs et passifs.

## 14. Instruments financiers

### 14.1b Hiérarchie de la juste valeur des instruments financiers

En millions de CHF

	2013
Dérivés actifs	47
Emprunts et fonds obligataires	746
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	249
Autres actifs financiers	24
Dérivés passifs	(44)
<b>Prix cotés sur des marchés actifs (Niveau 1)</b>	<b>1 022</b>
Billets de trésorerie («Commercial paper»)	98
Dépôts à terme	2 009
Dérivés actifs	183
Emprunts et fonds obligataires	2 091
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	245
Autres actifs financiers	804
Dérivés passifs	(337)
<b>Techniques d'évaluation basées sur des données observables sur les marchés (Niveau 2)</b>	<b>5 093</b>
<b>Techniques d'évaluation basées sur des paramètres non observables (Niveau 3)</b>	<b>174</b>
<b>Total des instruments financiers évalués à la juste valeur</b>	<b>6 289</b>

Il n'y a pas eu en 2013 de transferts significatifs entre les différents niveaux de hiérarchie.

## 14. Instruments financiers

### 14.1c Emprunts obligataires

En millions de CHF

						2013	2012
Emetteur	Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année d'émission et d'échéance	Commentaires	Valeur comptable	
Nestlé Holdings, Inc., Etats-Unis	AUD 350	6,00%	6,24%	2009–2013		—	332
	CHF 450	2,50%	2,57%	2006–2013		—	458
	USD 275	2,00%	2,26%	2009–2013		—	252
	USD 550	2,13%	2,13%	2010–2014		489	503
	AUD 275	5,50%	5,69%	2011–2016	(a)	229	276
	USD 200	2,00%	2,06%	2011–2016		178	183
	NOK 1000	3,38%	3,59%	2011–2016	(a)	150	167
	AUD 200	4,00%	4,11%	2012–2017	(b)	158	189
	NOK 1000	2,25%	2,31%	2012–2017	(b)	146	163
	NOK 3000	2,50%	2,66%	2012–2017	(b)	437	488
	USD 900	1,38%	1,46%	2012–2017		799	820
	GBP 250	1,63%	1,71%	2013–2017	(a)	364	—
	CHF 250	2,63%	2,66%	2007–2018	(a)	270	278
	USD 500	1,25%	1,32%	2012–2018		444	456
	AUD 175	3,75%	3,84%	2013–2018	(a)	138	—
	AUD 200	3,88%	4,08%	2013–2018	(b)	157	—
	AUD 400	4,13%	4,33%	2013–2018	(c)	315	—
	USD 400	1,38%	1,50%	2013–2018		354	—
	USD 500	2,00%	2,17%	2013–2019		441	—
	USD 500	2,25%	2,41%	2013–2019		441	—
Nestlé Purina PetCare Company, Etats-Unis	USD 48	7,75%	6,25%	1995–2015		43	45
	USD 63	9,30%	6,46%	1991–2021		66	68
	USD 79	8,63%	6,46%	1992–2022		80	83
	USD 44	8,13%	6,47%	1993–2023		43	45
	USD 51	7,88%	6,45%	1995–2025		50	52
Nestlé Finance International Ltd, Luxembourg	CHF 1200	2,00%	2,04%	2009–2013		—	1 200
	CHF 425	2,00%	2,03%	2009–2014		425	425
	CHF 275	2,13%	2,13%	2009–2014	(d)	275	275
	AUD 450	5,75%	5,81%	2010–2014	(a)	371	445
	NOK 1250	2,50%	2,73%	2010–2014	(a)	183	205
	CHF 350	2,13%	2,20%	2009–2015	(d)	350	349
	EUR 500	0,75%	0,83%	2012–2016		612	600
	AUD 125	4,63%	4,86%	2012–2017	(b)	98	118
	EUR 500	1,50%	1,61%	2012–2019		610	602
	EUR 500	1,25%	1,30%	2013–2020		611	—
	EUR 500	2,13%	2,20%	2013–2021		610	—
	EUR 850	1,75%	1,89%	2012–2022		1 030	1 013
	GBP 400	2,25%	2,34%	2012–2023	(e)	539	590
Autres emprunts obligataires						34	57
<b>Total</b>						<b>11 540</b>	<b>10 737</b>
Remboursable dans le délai d'un an						1 752	2 263
Remboursable après un an						9 788	8 474

## **14. Instruments financiers**

La juste valeur des emprunts obligataires, basé sur des prix cotés sur des marchés actifs, s'élève à CHF 11 675 millions (2012: CHF 11 039 millions). Cette valeur comprend des intérêts courus de CHF 109 millions (2012: CHF 105 millions).

La plupart des emprunts obligataires sont couverts par des dérivés sur devises et/ou sur taux d'intérêt. La juste valeur de ces instruments dérivés est présentée dans les instruments financiers dérivés actifs pour un montant de CHF 101 millions (2012: CHF 483 millions) et dans les instruments financiers dérivés passifs pour un montant de CHF 152 millions (2012: CHF 3 millions).

- (a) Fait l'objet d'un swap de taux d'intérêt et/ou de devises qui crée un engagement à taux variables dans la devise de l'émetteur.
- (b) Fais l'objet d'un swap de taux d'intérêt et d'un swap de devises qui crée un engagement à taux fixes dans la devise de l'émetteur.
- (c) Cet emprunt obligataire est composé de:
  - AUD 300 millions, faisant l'objet d'un swap de taux d'intérêt et d'un swap de devises qui crée un engagement à taux fixes dans la devise de l'émetteur; et
  - AUD 100 millions, faisant l'objet d'un swap de taux d'intérêt et/ou de devises qui crée un engagement à taux variables dans la devise de l'émetteur.
- (d) Fait l'objet de swaps de devises afin de couvrir l'exposition des valeurs nominales en CHF et l'exposition des coupons.
- (e) Fait l'objet d'un swap de taux d'intérêt.

## 14. Instruments financiers

### 14.1d Instruments financiers dérivés actifs et passifs

#### Par type

En millions de CHF

		2013			2012
		Montants contractuels ou notionnels	Juste valeur des actifs	Juste valeur des passifs	Montants contractuels ou notionnels
Couvertures de juste valeur					
Contrats de change à terme, futures et swaps	4 198	14	27	5 138	5
Contrats de couverture de taux d'intérêts, futures et swaps	588	—	48	706	2
Swaps de devises et de taux d'intérêts	3 009	99	104	3 234	490
Couvertures des flux de trésorerie					
Contrats de change à terme, futures, swaps et options	4 397	62	39	4 565	54
Contrats de couverture de taux d'intérêts, futures et swaps	1 379	—	103	2 461	—
Futures et options sur matières premières	1 142	46	46	1 570	12
Dérivés non désignés					
Contrats de change à terme, futures, swaps et options	677	7	3	1 471	13
Contrats de couverture de taux d'intérêts, futures, swaps et options	96	—	9	96	—
Futures et options sur matières premières	47	2	2	8	—
	<b>15 533</b>	<b>230</b>	<b>381</b>	<b>19 249</b>	<b>576</b>
					<b>423</b>
Compensations conditionnelles (a)					
Instruments financiers dérivés actifs et passifs		(48)	(48)		(49)
Utilisation de garanties en espèces reçues ou déposées		—	(90)		—
Soldes après compensations conditionnelles		182	243		527
					316

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

Certains instruments dérivés, bien qu'en conformité avec la politique de gestion des risques financiers du Groupe de gérer les risques de volatilité des marchés financiers, ne sont pas qualifiés comme comptabilité de couverture et sont en conséquence classés comme des instruments dérivés non désignés.

#### Impact sur le compte de résultat des couvertures de juste valeur

En millions de CHF

		2013		2012
sur des éléments couverts		476		(346)
sur des instruments de couverture		(497)		334

La part inefficace des gains/(pertes) sur des couvertures de flux de trésorerie et d'investissements nets n'est pas significative.

## **14.2 Risques financiers**

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

La gestion du risque financier fait partie intégrante de la gestion du Groupe. Le Conseil d'administration définit les principes de contrôle financiers ainsi que les principes de la planification financière. L'Administrateur délégué organise, gère et contrôle tous les aspects des actifs et passifs financiers. Un «Asset and Liability Management Committee (ALMC)» (Comité de Gestion des Actifs et Passifs Financiers), sous la supervision du Directeur Financier, est responsable de l'établissement et de l'exécution subséquente de la politique de gestion des actifs et passifs financiers du groupe Nestlé (Nestlé Group's Financial Asset and Liability Management Policy). Il assure l'implémentation des stratégies et la réalisation des objectifs de la gestion des actifs et passifs financiers du Groupe, qui sont ensuite appliquées par la Trésorerie centrale, les centres de trésorerie régionaux et, dans certains cas spécifiques, les sociétés affiliées. Les activités de la Trésorerie centrale et des centres de trésorerie régionaux sont supervisées par un Middle Office indépendant qui est chargé de vérifier la conformité des stratégies proposées et/ou des opérations effectuées selon les règles et limites fixées par l'ALMC. Les directives de gestion de trésorerie, approuvées par les instances ci-dessus, définissent et classifient les risques et déterminent, par catégories de transactions, les procédures d'autorisations spécifiques, de limites et de contrôle. En accord avec les politiques susmentionnées, le Groupe s'engage dans des transactions d'instruments dérivés uniquement dans le cadre de transactions d'actifs ou de passifs, ou de transactions anticipées.

### **14.2a Risque de crédit**

#### **Gestion du risque de crédit**

Le risque de crédit représente le risque qu'une contrepartie ne remplisse pas ses engagements. Le Groupe est exposé au risque de crédit afférent aux instruments financiers tels que les disponibilités, les actifs financiers non courants, les instruments financiers dérivés actifs et les portefeuilles de créances commerciales.

Le Groupe fixe des limites de crédit sur la base de la valeur de la contrepartie et d'une probabilité de défaut de cette dernière. Les limites de contrepartie sont définies à l'aide de la valeur de l'entreprise (EV – Enterprise Value), des notations de crédit (CR – Credit Ratings) attribuées à la contrepartie ainsi que des swaps sur risque de crédit (CDS – Credit Default Swap). L'évolution des contreparties fait l'objet d'un contrôle quotidien, qui tient compte de celle des EV, CR et CDS. En conséquence de ce contrôle quotidien, les limites de crédit et l'allocation des risques sont modifiées. Le Groupe évite de concentrer les risques de crédit sur ses disponibilités en les répartissant sur plusieurs secteurs et institutions.

Dans toutes les sociétés affiliées, les créances commerciales sont soumises à des limites de crédits et à des procédures de contrôle et d'approbation. En raison de sa large répartition géographique et du nombre de ses clients, le Groupe n'est pas exposé à des concentrations significatives de risque de crédit sur ses créances commerciales (voir Note 7). Néanmoins, les contreparties des clients commerciaux gérés de manière globale font l'objet d'un contrôle constant suivant une méthodologie identique à celle utilisée pour les contreparties financières. L'exposition maximale au risque de crédit qui résulte des activités financières, sans tenir compte des accords de compensation et des garanties détenues ou d'autres améliorations de crédit, est égale à la valeur comptable des actifs financiers du Groupe.

## 14. Instruments financiers

### Notation du risque de crédit des actifs financiers

Le tableau ci-dessous tient compte des liquidités, des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat et des actifs financiers disponibles à la vente.

En millions de CHF

	2013	2012
Investissements notés A– et plus	8 451	9 279
Investissements notés BBB+, BBB et BBB–	1 458	2 579
Investissements avec une notation inférieure à BBB (BB+ et inférieur)	337	497
Sans notation <sup>(a)</sup>	948	2 075
	<b>11 194</b>	<b>14 430</b>

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

La source des notations de crédit est Standard & Poor's ou, à défaut, d'autres notations de crédit équivalentes. Le Groupe traite principalement avec des établissements financiers situés en Suisse, dans l'Union Européenne et en Amérique du Nord.

### 14.2b Risque de liquidité

#### Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité survient lorsqu'une société rencontre des difficultés à remplir ses obligations associées à des dettes et autres engagements de paiement. Un tel risque peut résulter d'un manque de liquidité, de la perturbation des marchés ou encore de problèmes de refinancement. L'objectif du Groupe est de gérer ce type de risque en limitant l'exposition à des instruments financiers pour lesquels des problèmes de liquidité pourraient survenir et en maintenant des facilités de crédit suffisantes. Le Groupe ne prévoit aucun problème de refinancement et a négocié avec succès une facilité de crédit de EUR 5,0 milliards, renouvelable sur 13 mois, remplaçant une ancienne facilité de crédit de EUR 5,0 milliards. Par ailleurs, le Groupe a négocié avec succès le refinancement d'une facilité de crédit de EUR 5,0 milliards renouvelable jusqu'en octobre 2018 alors que l'échéance initiale était fixée à 2015. Actuellement, la facilité de crédit sert principalement à soutenir la dette à court terme du Groupe. Les facilités de crédit renouvelables du Groupe s'élèvent à EUR 10,0 milliards.

## 14. Instruments financiers

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

En millions de CHF

2013

	Au cours de la 1re année	Au cours de la 2e année	Au cours de la 3e et jusqu'à la 5e année	Au-delà de la 5e année	Valeur contractuelle	Valeur comptable
<b>Actifs financiers</b>						<b>23 809</b>
<b>Fournisseurs et autres créanciers</b>	<b>(16 072)</b>	<b>(176)</b>	<b>(55)</b>	<b>(1 216)</b>	<b>(17 519)</b>	<b>(17 459)</b>
Billets de trésorerie («Commercial paper») <sup>(a)</sup>	(7 243)	—	—	—	(7 243)	(7 241)
Emprunts obligataires <sup>(a)</sup>	(2 002)	(622)	(5 377)	(4 867)	(12 868)	(11 540)
Autres dettes financières	(2 529)	(227)	(330)	(106)	(3 192)	(2 962)
<b>Total dettes financières</b>	<b>(11 774)</b>	<b>(849)</b>	<b>(5 707)</b>	<b>(4 973)</b>	<b>(23 303)</b>	<b>(21 743)</b>
<b>Passifs financiers</b>	<b>(27 846)</b>	<b>(1 025)</b>	<b>(5 762)</b>	<b>(6 189)</b>	<b>(40 822)</b>	<b>(39 202)</b>
Instruments financiers dérivés actifs non monétaires	48	—	—	—	48	48
Instruments financiers dérivés passifs non monétaires	(85)	(45)	(44)	(45)	(219)	(208)
Montant brut à encaisser sur dérivés sur devises	10 096	77	2 402	—	12 575	12 544
Montant brut à payer sur dérivés sur devises	(10 040)	(22)	(2 500)	—	(12 562)	(12 535)
<b>Instruments financiers dérivés nets</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>(142)</b>	<b>(45)</b>	<b>(158)</b>	<b>(151)</b>
<b>Position financière nette</b>						<b>(15 544)</b>
dont instruments dérivés comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie <sup>(b)</sup>	(20)	(40)	(28)	8	(80)	(80)
<b>Actifs financiers</b>						<b>27 323</b>
<b>Fournisseurs et autres créanciers</b>	<b>(14 627)</b>	<b>(1 098)</b>	<b>(70)</b>	<b>(1 152)</b>	<b>(16 947)</b>	<b>(16 808)</b>
Billets de trésorerie («Commercial paper») <sup>(a)</sup>	(13 503)	—	—	—	(13 503)	(13 490)
Emprunts obligataires <sup>(a)</sup>	(2 505)	(2 051)	(3 823)	(3 441)	(11 820)	(10 737)
Autres dettes financières	(2 752)	(171)	(372)	(116)	(3 411)	(3 189)
<b>Total dettes financières</b>	<b>(18 760)</b>	<b>(2 222)</b>	<b>(4 195)</b>	<b>(3 557)</b>	<b>(28 734)</b>	<b>(27 416)</b>
<b>Passifs financiers</b>	<b>(33 387)</b>	<b>(3 320)</b>	<b>(4 265)</b>	<b>(4 709)</b>	<b>(45 681)</b>	<b>(44 224)</b>
Instruments financiers dérivés actifs non monétaires	14	—	—	—	14	14
Instruments financiers dérivés passifs non monétaires	(160)	(37)	(92)	(69)	(358)	(350)
Montant brut à encaisser sur dérivés sur devises	12 053	909	1 535	257	14 754	14 538
Montant brut à payer sur dérivés sur devises	(11 799)	(777)	(1 374)	(186)	(14 136)	(14 049)
<b>Instruments financiers dérivés nets</b>	<b>108</b>	<b>95</b>	<b>69</b>	<b>2</b>	<b>274</b>	<b>153</b>
<b>Position financière nette</b>						<b>(16 748)</b>
dont instruments dérivés comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie <sup>(b)</sup>	(129)	(43)	(92)	(36)	(300)	(295)

(a) L'échéance des billets de trésorerie d'un montant de CHF 6483 millions (2012: CHF 7711 millions) et des emprunts obligataires à hauteur de CHF 551 millions (2012: CHF 290 millions) est de moins de trois mois.

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

## 14.2c Risque de marché

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

### Risque de change

#### Gestion du risque de change

Le risque de change auquel le Groupe est exposé est lié à des transactions et à des opérations de conversion. Les risques transactionnels sont gérés dans le cadre d'une politique de couverture prudente et systématique, conformément aux besoins spécifiques du Groupe. Le risque de conversion provient de la consolidation des comptes des sociétés affiliées en francs suisses, lequel n'est en principe pas couvert. L'objectif du Groupe est de gérer le risque de change en recourant à des contrats de change à terme ainsi qu'à des futures, à des swaps et à des options sur devises.

Les différences de change enregistrées au compte de résultat représentent en 2013 une charge de CHF 173 millions (2012: charge de CHF 71 millions). Elles sont réparties dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction.

### Risque de taux d'intérêt

#### Gestion du risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt comprend d'une part le risque de fluctuation de la valeur des instruments financiers à taux fixes et, d'autre part, le risque de variation des flux de trésorerie afférent aux emprunts à taux variables. L'ALMC est chargé de définir la durée générale et les objectifs en matière de gestion du risque de taux d'intérêt. L'objectif du Groupe est de gérer le risque de taux d'intérêt auquel il est exposé en recourant à des contrats à terme, à des futures et à des swaps sur taux d'intérêt.

#### Structure des taux d'intérêt des dettes financières non courantes (comprenant les effets intérêts des dérivés)

En millions de CHF

	2013	2012
Dettes financières à taux variables	1 784	2 001
Dettes financières à taux fixes	8 579	7 007
	<b>10 363</b>	<b>9 008</b>

### Risque de prix

#### Risque de prix des matières premières

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

L'objectif du Groupe est de minimiser l'impact des fluctuations de prix des matières premières, l'exposition à ce risque étant couverte en application des politiques de gestion du risque de prix des matières premières définies par le Conseil d'administration. Les «Commodity Purchasing Competence Centres» régionaux (Centres de compétence en achats de matières premières) sont chargés de gérer le risque de prix des matières premières sur la base de directives internes et de limites fixées de manière centralisée. Ils s'assurent que le Groupe bénéficie de couvertures financières garanties en recourant à des dérivés sur matières premières traités en bourse. L'exposition au risque de prix des matières premières sur les futurs achats anticipés est gérée en utilisant une combinaison d'instruments dérivés (futures et options) et de contrats «non (entiièrement) exécutés» (différentiels et ratios). En raison du cycle d'exploitation de courte durée du Groupe, la majorité des transactions anticipées sur matières premières ouvertes à la date du bilan se réalise pendant l'exercice suivant.

## Risque de prix sur instruments de capitaux propres

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

### 14.2d Risque de règlement

Le risque de règlement des transactions provient du fait que le Groupe pourrait ne pas recevoir les instruments financiers de ses contreparties dans les délais prescrits. Ce risque est géré en surveillant les activités des contreparties et leur délai de règlement.

### 14.2e Value at Risk – VaR

#### Description de la méthode

La VaR est une mesure unique qui permet d'évaluer le risque de marché. Elle estime l'importance des pertes en tenant compte des positions en cours et changements possibles sur les marchés financiers. Le Groupe recourt à une simulation pour calculer la VaR en se fondant sur des données historiques portant sur une période de 250 jours. Le calcul de la VaR repose sur un niveau de confiance de 95% et, par conséquent, ne tient pas compte des pertes susceptibles de survenir au-delà de ce niveau. La VaR est calculée sur la base des expositions non couvertes en cours en fin de séance et ne reflète pas nécessairement les expositions intra-journalières.

#### Objectif de la méthode

Le Groupe recourt à l'analyse de la VaR décrite précédemment pour estimer la perte journalière potentielle de la juste valeur de ses instruments financiers et de ses instruments sur matières premières. Le Groupe ne peut pas anticiper les mouvements effectifs futurs des taux du marché et des prix, si bien que les VaR indiquées ci-dessous ne correspondent pas aux pertes effectives et ne tiennent pas compte des évolutions favorables des variables sous-jacentes. Elles n'ont donc qu'une valeur indicative de l'évolution à venir dans la mesure où les schémas historiques se répètent sur le marché.

#### Chiffres

Le résultat obtenu de l'analyse de la VaR comprend les actifs et passifs financiers du Groupe qui sont soumis aux risques de change, de taux d'intérêt et de prix.

Calculée sur la base d'un historique de données de pertes tel que décrit ci-dessus, la perte journalière potentielle estimée sur la base des instruments exposés aux risques de change, de prix des titres financiers et de taux d'intérêt serait:

En millions de CHF

	2013	2012
Monnaies étrangères	1	2
Taux d'intérêt	—	1
Prix des titres financiers	7	237
Combinaison de prix sur devises, taux d'intérêt et prix de titres financiers	7	233

Calculée sur la base d'un historique de données de pertes tel que décrit ci-dessus, la perte journalière potentielle estimée sur la base des instruments exposés aux risques de prix des matières premières n'est pas significative.

## 14. Instruments financiers

### 14.2f Gestion du risque de capital

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

Le Conseil d'administration cherche à conserver un équilibre prudent entre les différentes composantes du capital du Groupe. L'ALMC contrôle la structure du capital et de la dette financière nette par devises. La dette financière nette correspond aux dettes financières courantes et non courantes moins les liquidités et équivalents de liquidités et les placements à court terme.

Le ratio cash flow d'exploitation/dette financière nette met en lumière la capacité d'une entreprise de rembourser ses dettes. Au 31 décembre 2013, il était de 102,1% (2012: 86,5%). Les sociétés affiliées du Groupe se sont soumises aux exigences externes locales imposées sur le capital.

## 15. Impôts

### 15.1 Impôts comptabilisés au compte de résultat

En millions de CHF

	2013	2012
<b>Composants de la charge d'impôts</b>		
Impôts courants <sup>(a)</sup>	2 970	3 113
Impôts différés	846	(209)
Impôts reclassifiés dans les autres éléments du résultat global	(558)	355
Impôts reclassifiés dans les fonds propres	(2)	—
<b>Total impôts</b>	<b>3 256</b>	<b>3 259</b>
 Explication de la charge d'impôts		
Charge d'impôts théorique au taux d'imposition moyen pondéré applicable	2 812	3 202
Effet fiscal sur les postes non déductibles ou non imposables	8	(203)
Impôts concernant des exercices antérieurs	(243)	(361)
Transferts aux impôts différés actifs non enregistrés	59	46
Transferts des impôts différés actifs non enregistrés	(6)	(11)
Défauts de taux d'impôts	15	7
Impôt à la source prélevé sur les transferts de revenus	381	364
Autres	230	215
<b>Total impôts</b>	<b>3 256</b>	<b>3 259</b>

(a) Les impôts courants relatifs à des exercices antérieurs représentent une charge de CHF 172 millions (2012: une charge de CHF 28 millions).

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

## 15. Impôts

### 15.2 Impôts comptabilisés dans les autres éléments du résultat global

En millions de CHF

	2013	2012
Effets fiscaux relatifs aux		
Ecarts de conversion	317	41
Ajustements à la juste valeur des instruments financiers destinés à la vente	64	(24)
Ajustements à la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(91)	(48)
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies	(848)	386
	<b>(558)</b>	<b>355</b>

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

En millions de CHF

	Immobilisations corporelles	Goodwill et immobilisations incorporelles	Engagements envers le personnel	Stocks, débiteurs, créanciers et provisions	Pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés	Autres	Total
Au 1er janvier 2012	(1 348)	(1 483)	2 080	804	358	23	434
Ecarts de conversion	38	27	(63)	(27)	(29)	4	(50)
(Charges)/produits d'impôts différés	(151)	(111)	380	59	60	(28)	209
Modifications du périmètre de consolidation <sup>(a)</sup>	(47)	18	(1)	19	61	16	66
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>(1 508)</b>	<b>(1 549)</b>	<b>2 396</b>	<b>855</b>	<b>450</b>	<b>15</b>	<b>659</b>
Ecarts de conversion	53	31	(68)	(47)	(47)	(79)	(157)
(Charges)/produits d'impôts différés	(80)	(94)	(871)	52	38	109	(846)
Reclassés en actifs destinés à être cédés	—	—	—	—	(10)	(3)	(13)
Modification du périmètre de consolidation	36	—	(1)	(3)	(1)	(74)	(43)
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>(1 499)</b>	<b>(1 612)</b>	<b>1 456</b>	<b>857</b>	<b>430</b>	<b>(32)</b>	<b>(400)</b>

(a) Les comparatifs 2012 ont été ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (voir Note 2).

En millions de CHF

	2013	2012
Reflétés au bilan comme suit:		
Impôts différés actifs	2 243	2 899
Impôts différés passifs	(2 643)	(2 240)
<b>Actifs/(passifs) nets</b>	<b>(400)</b>	<b>659</b>

## 15. Impôts

### 15.4 Impôts différés non comptabilisés

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

En millions de CHF

	2013	2012
Au cours de la 1re année	18	43
Entre la 1re et la 5e année	365	317
Plus de 5 ans	1 642	1 557
	<b>2 025</b>	<b>1 917</b>

Au 31 décembre 2013, les impôts différés actifs non enregistrés s'élèvent à CHF 512 millions (2012: CHF 493 millions). En outre, le Groupe n'a pas comptabilisé d'impôts différés passifs en relation avec des bénéfices non rapatriés qui sont considérés comme réinvestis indéfiniment dans des sociétés affiliées à l'étranger.

Au 31 décembre 2013, ces bénéfices s'élèvent à CHF 17,1 milliards (2012: CHF 15,6 milliards). Ils pourraient être soumis à l'impôt à la source et à d'autres impôts sur les transferts.

## 16. Sociétés associées et coentreprises

En millions de CHF

	2013				2012			
	Autres				Autres			
	L'Oréal	sociétés associées	Coentre- prises	Total	L'Oréal	sociétés associées	Coentre- prises	Total
Au 1er janvier	8 785	1 068	1 733	<b>11 586</b>	7 708	921	1 688	<b>10 317</b>
Ecarts de conversion	137	(3)	(45)	89	(58)	(2)	(7)	(67)
Investissements	—	106	(78)	28	—	86	(7)	79
Quote-part dans les résultats	1 083	(9)	190	<b>1 264</b>	1 031	29	193	<b>1 253</b>
Part dans les autres éléments du résultat global	115	—	(28)	87	497	—	5	502
Dividendes et intérêts reçus	(506)	(12)	(139)	<b>(657)</b>	(431)	(15)	(139)	(585)
Modifications du périmètre de consolidation <sup>(a)</sup>	—	—	—	—	—	7	—	7
Autres	(89)	6	1	<b>(82)</b>	38	42	—	80
<b>Au 31 décembre</b>	<b>9 525</b>	<b>1 156</b>	<b>1 634</b>	<b>12 315</b>	<b>8 785</b>	<b>1 068</b>	<b>1 733</b>	<b>11 586</b>

(a) Les comparatifs 2012 ont été ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition (voir Note 2).

### 16.1 L'Oréal

Le Groupe détient 178 381 021 actions L'Oréal, le leader mondial des cosmétiques, ce qui représente une participation aux capitaux propres de 29,7% après avoir tenu compte de ses propres actions (2012: 178 381 021 actions représentant une participation de 29,8%). Au 31 décembre 2013, la valeur boursière des actions détenues s'élève à CHF 27,9 milliards (2012: CHF 22,6 milliards).

## 16. Sociétés associées et coentreprises

### Synthèse des informations financières

En milliards de CHF

	2013	2012
Total des actifs courants	11,4	9,9
Total des actifs non courants	26,9	25,7
<b>Total de l'actif</b>	<b>38,3</b>	<b>35,6</b>
Total des fonds étrangers courants	8,1	7,7
Total des fonds étrangers non courants	2,5	2,6
<b>Total des fonds étrangers</b>	<b>10,6</b>	<b>10,3</b>
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>27,7</b>	<b>25,3</b>
<b>Total du chiffre d'affaires</b>	<b>28,2</b>	<b>27,1</b>
Bénéfice provenant des activités poursuivies	3,6	3,5
Autres éléments du résultat global	0,4	1,7
<b>Total du résultat global</b>	<b>4,0</b>	<b>5,2</b>

### Rapprochement de la valeur comptable

En milliards de CHF

	2013	2012
Part des capitaux propres de L'Oréal détenue par le Groupe	8,2	7,5
Goodwill et autres ajustements	1,3	1,3
<b>Valeur comptable</b>	<b>9,5</b>	<b>8,8</b>

### 16.2 Autres sociétés associées

Le Groupe détient plusieurs autres sociétés associées qui, individuellement, ne sont pas significatives pour le Groupe.

### 16.3 Coentreprises

Le Groupe détient 50% de plusieurs coentreprises actives dans les secteurs de l'alimentation et des boissons et des activités pharmaceutiques. Individuellement, ces coentreprises, dont les plus importantes sont Galderma et Cereal Partners Worldwide, ne sont pas significatives pour le Groupe.

## 17. Bénéfice par action

	2013	2012
Résultat de base par action (en CHF)	3.14	3.21
Bénéfice net (en millions de CHF)	10 015	10 228
Nombre moyen d'actions en circulation (en millions d'unités)	3 191	3 186
 Résultat dilué par action (en CHF)	 3.13	 3.20
Bénéfice net, net de l'effet potentiel dilutif des actions ordinaires (en millions de CHF)	10 015	10 228
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation, net de l'effet potentiel dilutif des actions ordinaires (en millions d'unités)	3 200	3 195
 Rapprochement du nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	  	  
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation utilisé pour calculer le bénéfice de base par action	3 191	3 186
Correction pour les plans de rémunération fondés sur des actions, en cas d'effet dilutif	9	9
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation utilisé pour calculer le bénéfice dilué par action	3 200	3 195

## 18. Tableau de financement

### 18.1 Résultat opérationnel

En millions de CHF

	2013	2012
Bénéfice de l'exercice	10 445	10 677
Quote-part dans les résultats des sociétés associées et des coentreprises	(1 264)	(1 253)
Impôts	3 256	3 259
Produits financiers	(219)	(120)
Charges financières	850	825
	<b>13 068</b>	<b>13 388</b>

### 18.2 Charges et produits non monétaires

En millions de CHF

	2013	2012
Amortissement des immobilisations corporelles	2 864	2 655
Pertes de valeur des immobilisations corporelles	109	74
Pertes de valeur du goodwill	114	14
Amortissement des immobilisations incorporelles	301	394
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles	34	—
Résultat net sur cessions d'activités	1 188	(102)
Résultat net sur cessions d'actifs	67	49
Actifs et passifs financiers non monétaires	(577)	(44)
Plans d'intéressement du personnel au capital	154	156
Autres	98	21
	<b>4 352</b>	<b>3 217</b>

## 18. Tableau de financement

### 18.3 Diminution/(augmentation) du fonds de roulement

En millions de CHF

	2013	2012
Stocks	(157)	287
Clients et autres débiteurs	(257)	(26)
Comptes de régularisation actifs	(48)	14
Fournisseurs et autres créanciers	1 585	1 655
Comptes de régularisation passifs	237	85
	<b>1 360</b>	<b>2 015</b>

### 18.4 Variation des autres actifs et passifs d'exploitation

En millions de CHF

	2013	2012
Variation du préfinancement des régimes de prévoyance et des engagements envers le personnel	(887)	(174)
Variation des provisions	84	(50)
Autres	229	129
	<b>(574)</b>	<b>(95)</b>

### 18.5 Cash flow net provenant des activités de trésorerie

En millions de CHF

	2013	2012
Intérêts payés	(505)	(559)
Intérêts et dividendes encaissés	105	115
Flux de trésorerie nets issus de dérivés utilisés comme couverture des activités étrangères	29	133
Flux de trésorerie nets issus du négoce de dérivés	20	(13)
	<b>(351)</b>	<b>(324)</b>

## 18. Tableau de financement

### 18.6 Rapprochement du cash flow libre et de la dette financière nette

En millions de CHF

	2013	2012
Cash flow d'exploitation	14 992	15 668
Investissements en immobilisations corporelles	(4 928)	(5 273)
Investissements en immobilisations incorporelles	(402)	(325)
Ventes d'immobilisations corporelles	86	130
Investissements (nets des désinvestissements) dans les sociétés associées et les coentreprises	(28)	(79)
Entrées de fonds liées aux autres activités d'investissement	1 187	89
Sorties de fonds liées aux autres activités d'investissement	(421)	(305)
<b>Cash flow libre</b>	<b>10 486</b>	<b>9 905</b>
Acquisitions d'activités	(321)	(10 916)
Dettes financières et investissements à court terme acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises	(1)	(8)
Cessions d'activités	421	142
Dettes financières et investissements à court terme transférés dans le cadre de cessions d'activités	11	—
Acquisitions (nettes des cessions) d'intérêts non contrôlants	(337)	(165)
Dividende payé aux actionnaires de la société mère	(6 552)	(6 213)
Achat de propres actions	(481)	(532)
Vente de propres actions	60	1 199
Reclassement des placements financiers des actifs financiers non courants à la dette financière nette	366	2 841
Sorties de fonds liées aux placements non courants des activités de trésorerie	(244)	(192)
Dividendes payés aux intérêts non contrôlants	(328)	(204)
Entrées de fonds liées aux instruments dérivés de couverture sur la dette nette	41	250
Ecarts de conversion et différences de change	399	47
Autres mouvements	(90)	54
<b>(Augmentation)/diminution de la dette financière nette</b>	<b>3 430</b>	<b>(3 792)</b>
Dette financière nette au début de l'exercice	(18 120)	(14 328)
<b>Dette financière nette à la fin de l'exercice</b>	<b>(14 690)</b>	<b>(18 120)</b>

### 18.7 Liquidités et équivalents de liquidités à la fin de l'exercice

En millions de CHF

	2013	2012
Liquidités	4 524	3 499
Dépôts à terme <sup>(a)</sup>	1 829	1 800
Billets de trésorerie («Commercial paper») <sup>(a)</sup>	62	414
<b>6 415</b>	<b>5 713</b>	

(a) Avec une maturité de 3 mois ou moins à compter de la comptabilisation initiale.

## 19. Capitaux propres

### 19.1 Capital-actions émis

Le capital-actions ordinaire de Nestlé S.A. autorisé, émis et entièrement libéré, se compose de 3 224 800 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune. Chaque action donne droit à une voix. Aucun actionnaire ne peut être inscrit en tant qu'actionnaire avec droit de vote pour les actions qu'il détient, directement ou indirectement, pour plus de 5% du capital-actions. Les actionnaires ont droit au dividende.

### 19.2 Capital-actions conditionnel

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

### 19.3 Propres actions

Nombre d'actions en millions d'unités

	Notes	2013	2012
Affectation			
A des fins de négoce		18,2	18,0
Plans d'intéressement à long terme	12	17,0	18,2
		<b>35,2</b>	<b>36,2</b>

Au 31 décembre 2013, les propres actions détenues par le Groupe représentent 1,1% du capital-actions (2012: 1,1%). La valeur de marché des propres actions détenues par le Groupe s'élevait à CHF 2300 millions (2012: CHF 2160 millions).

### 19.4 Nombre d'actions en circulation

Nombre d'actions en millions d'unités

	Actions émises	Propres actions	Actions en circulation
Au 1er janvier 2012	3 300,0	(128,0)	<b>3 172,0</b>
Achat de propres actions	—	(9,1)	<b>(9,1)</b>
Vente de propres actions	—	20,2	<b>20,2</b>
Propres actions octroyées dans le cadre d'options réglées	—	1,5	<b>1,5</b>
Propres actions octroyées dans le cadre de plans d'intéressement au capital	—	4,0	<b>4,0</b>
Propres actions annulées	(75,2)	75,2	—
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>3 224,8</b>	<b>(36,2)</b>	<b>3 188,6</b>
Achat de propres actions	—	(7,7)	<b>(7,7)</b>
Propres actions octroyées dans le cadre d'options réglées	—	1,3	<b>1,3</b>
Propres actions octroyées dans le cadre de plans d'intéressement au capital	—	3,3	<b>3,3</b>
Propres actions remises dans le cadre d'une acquisition d'activités	—	4,1	<b>4,1</b>
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>3 224,8</b>	<b>(35,2)</b>	<b>3 189,6</b>

## **19. Capitaux propres**

### **19.5 Ecarts de conversion**

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

### **19.6 Bénéfices accumulés et autres réserves**

Les bénéfices accumulés intègrent les bénéfices cumulés, les primes à l'émission, ainsi que les réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies attribuables aux actionnaires de la société mère. Les autres réserves comprennent la réserve de juste valeur et la réserve de couverture attribuables aux actionnaires de la société mère.

La réserve de juste valeur inclut les gains et les pertes résultant de la réévaluation des instruments financiers destinés à la vente. Au 31 décembre 2013, la réserve est positive de CHF 50 millions (2012: positive de CHF 573 millions).

La réserve de couverture représente la part effective des gains et des pertes résultant des instruments de couverture liés à des opérations de couverture qui n'ont pas encore été réalisées. Au 31 décembre 2013, la réserve est négative de CHF 42 millions (2012: négative de CHF 283 millions).

### **19.7 Intérêts non contrôlants**

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

## 19. Capitaux propres

### 19.8 Autres éléments du résultat global

En millions de CHF

	Ecarts de conversion	Bénéfices accumulés et autres réserves	Total attribuable aux actionnaires de la société mère	Intérêts non contrôlants	Total
<b>2013</b>					
Ecarts de conversion	(2 887)	—	(2 887)	(59)	(2 946)
Ajustements à la juste valeur des instruments financiers destinés à la vente	—	(523)	(523)	—	(523)
Ajustements à la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	—	246	246	—	246
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies	—	1 632	1 632	—	1 632
Impôts	—	(558)	(558)	—	(558)
Part des autres éléments du résultat global des sociétés associées et des coentreprises	—	87	87	—	87
<b>Autres éléments du résultat global de l'exercice</b>	<b>(2 887)</b>	<b>884</b>	<b>(2 003)</b>	<b>(59)</b>	<b>(2 062)</b>
<b>2012</b>					
Ecarts de conversion	(997)	—	(997)	(56)	(1 053)
Ajustements à la juste valeur des instruments financiers destinés à la vente	—	325	325	—	325
Ajustements à la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	—	150	150	—	150
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies	—	(1 534)	(1 534)	—	(1 534)
Impôts	—	355	355	—	355
Part des autres éléments du résultat global des sociétés associées et des coentreprises	—	502	502	—	502
<b>Autres éléments du résultat global de l'exercice</b>	<b>(997)</b>	<b>(202)</b>	<b>(1 199)</b>	<b>(56)</b>	<b>(1 255)</b>

### 19.9 Dividende

Le dividende relatif à l'exercice 2012 a été payé le 18 avril 2013, conformément à la décision prise lors de l'Assemblée générale du 11 avril 2013. Les actionnaires ont approuvé le dividende proposé de CHF 2.05 par action, représentant un dividende total de CHF 6552 millions.

Le dividende à payer n'est comptabilisé qu'après ratification par l'Assemblée générale. Lors de l'Assemblée du 10 avril 2014, il sera proposé de verser un dividende de CHF 2.15 par action, représentant un dividende total de CHF 6927 millions. Pour des informations détaillées, se reporter aux Comptes annuels de Nestlé S.A.

Les comptes annuels au 31 décembre 2013 ne tiennent pas compte de cette proposition. Le dividende sera traité comme distribution des bénéfices durant l'exercice se terminant le 31 décembre 2014.

## 20. Engagements résultant de contrats de crédit-bail (leasing)

### 20.1 Contrats de leasing d'exploitation

En millions de CHF

	2013	2012
Paiements minimaux de leasing	Valeur future	Valeur future
Au cours de la 1re année	621	625
Au cours de la 2e année	499	519
Au cours de la 3e et jusqu'à la 5e année	1 042	1 066
Au-delà de la 5e année	619	657
	<b>2 781</b>	<b>2 867</b>

Les engagements résultant de contrats de crédit-bail (leasing) se rapportent pour l'essentiel à des bâtiments, à des équipements industriels, à des véhicules et à de l'équipement informatique. Les contrats de leasing d'exploitation représentent une charge de CHF 734 millions en 2013 (2012: CHF 720 millions).

### 20.2 Contrats de leasing financier

En millions de CHF

	2013	2012		
Paiements minimaux de leasing	Valeur actualisée	Valeur future	Valeur actualisée	Valeur future
Au cours de la 1re année	44	49	52	55
Au cours de la 2e année	42	49	39	45
Au cours de la 3e et jusqu'à la 5e année	101	133	90	126
Au-delà de la 5e année	55	84	45	89
	<b>242</b>	<b>315</b>	<b>226</b>	<b>315</b>

La différence entre la somme des paiements minimaux de leasing (valeur future) et leur valeur actualisée correspond à l'escompte sur les engagements de leasing.

## 21. Transactions avec des entreprises ou des personnes apparentées

### 21.1 Rémunération du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

#### Conseil d'administration

A l'exception du Président du Conseil d'administration et de l'Administrateur délégué, les membres du Conseil d'administration reçoivent une rémunération annuelle variable selon les responsabilités exercées au sein du Conseil d'administration et de ses comités:

- membres du Conseil d'administration: CHF 280 000;
- membres du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise: CHF 200 000 additionnels;
- membres du Comité de rémunération: CHF 40 000 additionnels (Président: CHF 100 000);
- membres du Comité de nomination: CHF 40 000 additionnels (Président: CHF 100 000); et
- membres du Comité de contrôle: CHF 100 000 additionnels (Président: CHF 150 000).

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

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

Le Président bénéficie d'une rémunération en trésorerie, ainsi que d'actions Nestlé S.A. qui sont bloquées pendant trois ans.

#### Membres de la Direction du Groupe

La rémunération globale des membres de la Direction du Groupe inclut un salaire, un bonus (basé sur la performance individuelle et l'atteinte des objectifs du Groupe), un intérèsement au capital et des indemnités diverses. Les membres de la Direction du Groupe peuvent choisir de recevoir une partie ou la totalité de leur bonus sous forme d'actions de Nestlé S.A. valorisées au cours moyen de clôture des dix derniers jours ouvrables du mois de janvier de l'année durant laquelle le bonus est payé. Ces actions sont sujettes à une période de blocage de trois ans.

En millions de CHF

	2013	2012
Conseil d'administration <sup>(a)</sup>		
Président du Conseil d'administration	8	9
Autres membres du Conseil d'administration		
Rémunération en trésorerie	3	3
Actions	2	2
Membres de la Direction du Groupe <sup>(a)</sup>		
Rémunération en trésorerie	16	16
Bonus en trésorerie	5	6
Bonus en actions	9	10
Plans d'intérèsement au capital <sup>(b)</sup>	10	14
Fonds de pension	6	7

(a) Voir Note 25 des Comptes annuels de Nestlé S.A. pour le détail des informations à présenter selon la loi suisse concernant les rémunérations du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe.

(b) Les plans d'intérèsement au capital sont des transactions dont le paiement est fondé sur des instruments de capitaux propres. Leur coût est comptabilisé durant leur période de blocage conformément à IFRS 2.

## **21. Transactions avec des entreprises ou des personnes apparentées**

### **21.2 Transactions avec les sociétés associées et les coentreprises**

Aucune transaction importante n'est intervenue entre le Groupe et des sociétés associées.

Les transactions significatives avec les coentreprises sont des prêts accordés par le Groupe et dont les soldes s'élèvent, au 31 décembre 2013, à CHF 945 millions (2012: CHF 1020 millions) ainsi que les dividendes et intérêts reçus qui représentent CHF 139 millions (2012: CHF 139 millions).

### **21.3 Autres transactions**

Nestlé Capital Advisers SA (NCA) est une des sociétés affiliées du Groupe, qui agit en tant que conseiller en placements et en actuariat. NCA n'est pas soumise à une autorité de surveillance et est domiciliée en Suisse. En plus du conseil actuariel, NCA fournit des conseils de placement à certains fonds de pension du Groupe soit directement ou indirectement via la plateforme des fonds mutuels Robusta. Cependant, NCA n'exécute jamais de transactions de négoce ou de placement. En 2013, les honoraires perçus par NCA pour ces activités se montent à CHF 15 millions (2012: CHF 15 millions).

Nestlé Capital Management Ltd (NCM), société intégralement détenue par NCA, agit en tant que gestionnaire de fonds autorisé et soumise à la surveillance de la Financial Conduct Authority au Royaume-Uni. NCM gère certains actifs des fonds de pension du Groupe. Dans le cadre de cette activité, NCM effectue des transactions de négoce et de placement directement pour le compte de ces fonds de pension ou pour celui des fonds mutuels Robusta. En 2013, les honoraires perçus par NCM pour ces activités se sont élevés à CHF 22 millions (2012: CHF 14 millions). Au 31 décembre 2013, les actifs sous gestion directe représentaient un montant de CHF 11,8 milliards (2012: CHF 11,8 milliards).

Robusta Asset Management Ltd (RAML), société intégralement détenue par NCA, est chargée de sélectionner et de surveiller les gestionnaires de portefeuilles pour les fonds mutuels Robusta. RAML a délégué la plupart de ses activités à des sous-traitants, y compris NCA permettant ainsi à RAML de ne générer aucun honoraire. Les frais de RAML sont couverts par des redevances prélevées en vertu de ses actifs sous gestion. Les actifs sous la surveillance de RAML s'élevaient, au 31 décembre 2013, à CHF 10,0 milliards (2012: CHF 8,8 milliards). De ce montant, CHF 6,8 milliards (2012: CHF 5,3 milliards) d'actifs sont directement gérés par NCM.

En outre, durant toute l'année 2013, aucun administrateur du Groupe n'a été, ou n'était, intéressé à titre personnel à une transaction significative pour les affaires du Groupe.

## 22. Retraitements et ajustements des comparatifs 2012

Suite à l'application de la norme IFRS 11 – Accords conjoints et de la norme IAS 19 révisée en 2011 – Avantages du personnel décrits dans les méthodes comptables, les comparatifs 2012 ont été ajustés comme suit:

### Compte de résultat consolidé de l'exercice 2012

En millions de CHF

	Notes	Chiffre publié initialement	IAS 19	IFRS 11	Chiffre retraité
<b>Chiffre d'affaires</b>	3	<b>92 186</b>	—	(2 465)	<b>89 721</b>
Autres produits		138	—	72	<b>210</b>
Coût des produits vendus		(48 398)	(22)	920	<b>(47 500)</b>
Frais de distribution		(8 167)	(7)	157	<b>(8 017)</b>
Frais de commercialisation et d'administration		(19 688)	(254)	901	<b>(19 041)</b>
Frais de recherche et développement		(1 544)	(1)	132	<b>(1 413)</b>
Autres revenus opérationnels courants	4	141	—	—	<b>141</b>
Autres charges opérationnelles courantes	4	(656)	—	19	<b>(637)</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	3	<b>14 012</b>	(284)	(264)	<b>13 464</b>
Autres revenus opérationnels	4	146	—	—	<b>146</b>
Autres charges opérationnelles	4	(226)	—	4	<b>(222)</b>
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>13 932</b>	(284)	(260)	<b>13 388</b>
Produits financiers	5	110	12	(2)	<b>120</b>
Charges financières	5	(591)	(254)	20	<b>(825)</b>
<b>Bénéfice avant impôts, sociétés associées et coentreprises</b>		<b>13 451</b>	(526)	(242)	<b>12 683</b>
Impôts	15	(3 451)	143	49	<b>(3 259)</b>
Quote-part dans les résultats des sociétés associées et des coentreprises	16	1 060	—	193	<b>1 253</b>
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		<b>11 060</b>	(383)	—	<b>10 677</b>
attribuable aux intérêts non contrôlants		449	—	—	<b>449</b>
attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)		10 611	(383)	—	<b>10 228</b>
<b>Bénéfice par action (en CHF)</b>					
Résultat de base par action	17	3.33	(0.12)	—	<b>3.21</b>
Résultat dilué par action	17	3.32	(0.12)	—	<b>3.20</b>

## 22. Retraitements et ajustements des comparatifs 2012

### Etat du résultat global consolidé de l'exercice 2012

En millions de CHF

	Notes	Chiffre publié initialement	IAS 19	IFRS 11	Chiffre retraité
<b>Bénéfice de l'exercice comptabilisé au compte de résultat</b>		<b>11 060</b>	<b>(383)</b>	<b>—</b>	<b>10 677</b>
Ecart de conversion					
– Inscrits dans les écarts de conversion		(1 052)	—	(1)	(1 053)
– Reclassés des écarts de conversion au compte de résultat		—	—	—	—
Ajustements à la juste valeur des instruments financiers destinés à la vente					
– Inscrits dans la réserve de juste valeur		309	—	1	310
– Reclassés de la réserve de juste valeur au compte de résultat		16	—	(1)	15
Ajustements à la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie					
– Inscrits dans la réserve de couverture		(110)	—	(6)	(116)
– Reclassés de la réserve de couverture		272	—	(6)	266
Impôts	15	(32)	—	1	(31)
Part des autres éléments du résultat global des sociétés associées et des coentreprises	16	566	—	12	578
Eléments qui sont ou peuvent être reclassés ultérieurement au compte de résultat		(31)	—	—	(31)
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies	11	(2 063)	517	12	(1 534)
Impôts	15	533	(142)	(5)	386
Part des autres éléments du résultat global des sociétés associées et des coentreprises	16	(69)	—	(7)	(76)
Eléments qui ne seront jamais reclassés au compte de résultat		(1 599)	375	—	(1 224)
<b>Autres éléments du résultat global de l'exercice</b>	19	<b>(1 630)</b>	<b>375</b>	<b>—</b>	<b>(1 255)</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>9 430</b>	<b>(8)</b>	<b>—</b>	<b>9 422</b>
attribuable aux intérêts non contrôlants		393	—	—	393
attribuable aux actionnaires de la société mère		9 037	(8)	—	9 029

## 22. Retraitements et ajustements des comparatifs 2012

### Bilan consolidé au 1er janvier 2012

En millions de CHF

	Notes	Chiffre publié initialement	IAS 19	IFRS 11	Chiffre retraité
<b>Actif</b>					
Actifs courants					
Liquidités et équivalents de liquidités	14/18	4 938	—	(169)	<b>4 769</b>
Placements à court terme	14	3 050	—	(37)	<b>3 013</b>
Stocks	6	9 255	—	(160)	<b>9 095</b>
Clients et autres débiteurs	7/14	13 340	—	(349)	<b>12 991</b>
Comptes de régularisation actifs		900	—	(21)	<b>879</b>
Instruments financiers dérivés actifs	14	731	—	(9)	<b>722</b>
Actifs d'impôt exigible		1 094	—	(41)	<b>1 053</b>
Actifs destinés à être cédés	2	16	—	—	<b>16</b>
<b>Total des actifs courants</b>		<b>33 324</b>	—	<b>(786)</b>	<b>32 538</b>
Actifs non courants					
Immobilisations corporelles	8	23 971	—	(511)	<b>23 460</b>
Goodwill	9	29 008	—	(395)	<b>28 613</b>
Immobilisations incorporelles	10	9 356	—	(571)	<b>8 785</b>
Participations dans les sociétés associées et les coentreprises	16	8 629	—	1 688	<b>10 317</b>
Immobilisations financières	14	7 161	—	(8)	<b>7 153</b>
Préfinancement des régimes de prévoyance	11	127	—	—	<b>127</b>
Actifs d'impôt exigible		39	—	—	<b>39</b>
Impôts différés actifs	15	2 476	(5)	(63)	<b>2 408</b>
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>80 767</b>	<b>(5)</b>	<b>140</b>	<b>80 902</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>114 091</b>	<b>(5)</b>	<b>(646)</b>	<b>113 440</b>

## 22. Retraitements et ajustements des comparatifs 2012

### Bilan consolidé au 1er janvier 2012 (suite)

En millions de CHF

	Notes	Chiffre publié initialement	IAS 19	IFRS 11	Chiffre retraité
<b>Passif</b>					
Fonds étrangers courants					
Dettes financières	14	16 100	—	(155)	<b>15 945</b>
Fournisseurs et autres créanciers	14	13 584	—	(40)	<b>13 544</b>
Comptes de régularisation passifs		2 909	—	(129)	<b>2 780</b>
Provisions	13	576	—	(1)	<b>575</b>
Instruments financiers dérivés passifs	14	646	—	(14)	<b>632</b>
Dettes fiscales exigibles		1 417	—	(38)	<b>1 379</b>
<b>Total des fonds étrangers courants</b>		<b>35 232</b>	—	<b>(377)</b>	<b>34 855</b>
Fonds étrangers non courants					
Dettes financières	14	6 207	—	(42)	<b>6 165</b>
Engagements envers le personnel	11	7 105	(91)	(102)	<b>6 912</b>
Provisions	13	3 094	—	(15)	<b>3 079</b>
Impôts différés passifs	15	2 060	18	(104)	<b>1 974</b>
Autres créanciers	14	2 119	—	(6)	<b>2 113</b>
<b>Total des fonds étrangers non courants</b>		<b>20 585</b>	<b>(73)</b>	<b>(269)</b>	<b>20 243</b>
<b>Total des fonds étrangers</b>		<b>55 817</b>	<b>(73)</b>	<b>(646)</b>	<b>55 098</b>
Capitaux propres	19				
Capital-actions		330	—	—	<b>330</b>
Propres actions		(6 722)	—	—	<b>(6 722)</b>
Ecart de conversion		(16 927)	—	—	<b>(16 927)</b>
Bénéfices accumulés et autres réserves		80 116	68	—	<b>80 184</b>
<b>Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</b>		<b>56 797</b>	<b>68</b>	—	<b>56 865</b>
Intérêts non contrôlants		1 477	—	—	<b>1 477</b>
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>58 274</b>	<b>68</b>	—	<b>58 342</b>
<b>Total du passif</b>		<b>114 091</b>	<b>(5)</b>	<b>(646)</b>	<b>113 440</b>

## 22. Retraitements et ajustements des comparatifs 2012

### Bilan consolidé au 31 décembre 2012

En millions de CHF

	Notes	Chiffre publié initialement	IAS 19	IFRS 11	Chiffre retraité	Ajustements pour Wyeth Nutrition <sup>(a)</sup>	Chiffre retraité et ajusté
<b>Actif</b>							
Actifs courants							
Liquidités et équivalents de liquidités	14/18	5 840	—	(127)	<b>5 713</b>	—	<b>5 713</b>
Placements à court terme	14	3 585	—	(2)	<b>3 583</b>	—	<b>3 583</b>
Stocks	6	9 125	—	(176)	<b>8 949</b>	(10)	<b>8 939</b>
Clients et autres débiteurs	7/14	13 404	—	(359)	<b>13 045</b>	3	<b>13 048</b>
Comptes de régularisation actifs		844	—	(22)	<b>822</b>	(1)	<b>821</b>
Instruments financiers dérivés actifs	14	586	—	(10)	<b>576</b>	—	<b>576</b>
Actifs d'impôt exigible		1 028	—	(57)	<b>971</b>	1	<b>972</b>
Actifs destinés à être cédés	2	793	—	—	<b>793</b>	(425)	<b>368</b>
<b>Total des actifs courants</b>		<b>35 205</b>	—	<b>(753)</b>	<b>34 452</b>	<b>(432)</b>	<b>34 020</b>
Actifs non courants							
Immobilisations corporelles	8	26 903	—	(557)	<b>26 346</b>	230	<b>26 576</b>
Goodwill	9	32 615	—	(398)	<b>32 217</b>	471	<b>32 688</b>
Immobilisations incorporelles	10	13 643	—	(546)	<b>13 097</b>	(79)	<b>13 018</b>
Participations dans les sociétés associées et les coentreprises	16	9 846	—	1 733	<b>11 579</b>	7	<b>11 586</b>
Immobilisations financières	14	5 003	—	(8)	<b>4 995</b>	(16)	<b>4 979</b>
Préfinancement des régimes de prévoyance	11	84	1	(2)	<b>83</b>	1	<b>84</b>
Actifs d'impôt exigible		27	—	—	<b>27</b>	—	<b>27</b>
Impôts différés actifs	15	2 903	(5)	(43)	<b>2 855</b>	44	<b>2 899</b>
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>91 024</b>	<b>(4)</b>	<b>179</b>	<b>91 199</b>	<b>658</b>	<b>91 857</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>126 229</b>	<b>(4)</b>	<b>(574)</b>	<b>125 651</b>	<b>226</b>	<b>125 877</b>

(a) Le bilan au 31 décembre 2012 a été ajusté suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition en 2012 (voir Note 2).

## 22. Retraitements et ajustements des comparatifs 2012

### Bilan consolidé au 31 décembre 2012 (suite)

En millions de CHF

	Notes	Chiffre publié initialement	IAS 19	IFRS 11	Chiffre retraité	Ajustements pour Wyeth Nutrition <sup>(a)</sup>	Chiffre retraité et ajusté
<b>Passif</b>							
Fonds étrangers courants							
Dettes financières	14	18 568	—	(160)	<b>18 408</b>	—	<b>18 408</b>
Fournisseurs et autres créanciers	14	14 455	—	(18)	<b>14 437</b>	190	<b>14 627</b>
Comptes de régularisation passifs		3 229	—	(150)	<b>3 079</b>	(1)	<b>3 078</b>
Provisions	13	441	—	—	<b>441</b>	11	<b>452</b>
Instruments financiers dérivés passifs	14	428	—	(5)	<b>423</b>	—	<b>423</b>
Dettes fiscales exigibles		1 631	—	(34)	<b>1 597</b>	11	<b>1 608</b>
Passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés		1	—	—	<b>1</b>	—	<b>1</b>
<b>Total des fonds étrangers courants</b>		<b>38 753</b>	—	(367)	<b>38 386</b>	211	<b>38 597</b>
Fonds étrangers non courants							
Dettes financières	14	9 009	—	(1)	<b>9 008</b>	—	<b>9 008</b>
Engagements envers le personnel	11	8 554	(82)	(113)	<b>8 359</b>	1	<b>8 360</b>
Provisions	13	2 842	—	(16)	<b>2 826</b>	1	<b>2 827</b>
Impôts différés passifs	15	2 276	18	(69)	<b>2 225</b>	15	<b>2 240</b>
Autres créanciers	14	2 191	—	(8)	<b>2 183</b>	(2)	<b>2 181</b>
<b>Total des fonds étrangers non courants</b>		<b>24 872</b>	(64)	(207)	<b>24 601</b>	15	<b>24 616</b>
<b>Total des fonds étrangers</b>		<b>63 625</b>	(64)	(574)	<b>62 987</b>	226	<b>63 213</b>
Capitaux propres	19						
Capital-actions		322	—	—	<b>322</b>	—	<b>322</b>
Propres actions		(2 078)	—	—	<b>(2 078)</b>	—	<b>(2 078)</b>
Ecarts de conversion		(17 923)	—	(1)	<b>(17 924)</b>	—	<b>(17 924)</b>
Bénéfices accumulés et autres réserves		80 626	60	1	<b>80 687</b>	—	<b>80 687</b>
<b>Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</b>		<b>60 947</b>	60	—	<b>61 007</b>	—	<b>61 007</b>
Intérêts non contrôlants		1 657	—	—	<b>1 657</b>	—	<b>1 657</b>
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>62 604</b>	60	—	<b>62 664</b>	—	<b>62 664</b>
<b>Total du passif</b>		<b>126 229</b>	(4)	(574)	<b>125 651</b>	226	<b>125 877</b>

(a) Le bilan au 31 décembre 2012 a été ajusté suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition en 2012 (voir Note 2).

## 22. Retraitements et ajustements des comparatifs 2012

### Tableau de financement consolidé de l'exercice 2012

En millions de CHF

	Notes	Chiffre publié initialement	IAS 19	IFRS 11	Chiffre retraité
<b>Activités d'exploitation</b>					
Résultat opérationnel	18	13 932	(284)	(260)	<b>13 388</b>
Charges et produits non monétaires	18	3 316	—	(99)	<b>3 217</b>
<b>Cash flow avant changements des actifs et passifs d'exploitation</b>		<b>17 248</b>	<b>(284)</b>	<b>(359)</b>	<b>16 605</b>
Diminution/(augmentation) du fonds de roulement	18	1 988	—	27	<b>2 015</b>
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	18	(375)	284	(4)	<b>(95)</b>
<b>Trésorerie générée par les activités d'exploitation</b>		<b>18 861</b>	—	<b>(336)</b>	<b>18 525</b>
Cash flow net provenant des activités de trésorerie	18	(334)	—	10	<b>(324)</b>
Impôts payés		(3 201)	—	83	<b>(3 118)</b>
Dividendes reçus et intérêts des sociétés associées et coentreprises	16	446	—	139	<b>585</b>
<b>Cash flow d'exploitation</b>		<b>15 772</b>	—	<b>(104)</b>	<b>15 668</b>
<b>Activités d'investissement</b>					
Investissements en immobilisations corporelles	8	(5 368)	—	95	<b>(5 273)</b>
Investissements en immobilisations incorporelles	10	(343)	—	18	<b>(325)</b>
Ventes d'immobilisations corporelles		130	—	—	<b>130</b>
Acquisitions d'activités	2	(10 918)	—	2	<b>(10 916)</b>
Cessions d'activités	2	144	—	(2)	<b>142</b>
Investissements (nets des désinvestissements) dans les sociétés associées et les coentreprises	16	(86)	—	7	<b>(79)</b>
Sorties de fonds liées aux placements non courants des activités de trésorerie		(192)	—	—	<b>(192)</b>
Entrées de fonds liées aux placements non courants des activités de trésorerie		1 561	—	—	<b>1 561</b>
Entrées/(sorties) de fonds liées aux placements à court terme des activités de trésorerie		711	—	(34)	<b>677</b>
Entrées de fonds liées aux autres activités d'investissement		100	—	(11)	<b>89</b>
Sorties de fonds liées aux autres activités d'investissement		(326)	—	21	<b>(305)</b>
<b>Cash flow des activités d'investissement</b>		<b>(14 587)</b>	—	<b>96</b>	<b>(14 491)</b>
<b>Activités de financement</b>					
Dividende payé aux actionnaires de la société mère	19	(6 213)	—	—	<b>(6 213)</b>
Dividendes payés aux intérêts non contrôlants		(204)	—	—	<b>(204)</b>
Acquisitions (nettes des cessions) d'intérêts non contrôlants		(165)	—	—	<b>(165)</b>
Achat de propres actions		(532)	—	—	<b>(532)</b>
Vente de propres actions		1 199	—	—	<b>1 199</b>
Entrées de fonds liées aux emprunts et autres dettes financières non courantes		5 226	—	—	<b>5 226</b>
Sorties de fonds liées aux emprunts et autres dettes financières non courantes		(1 680)	—	30	<b>(1 650)</b>
Entrées/(sorties) de fonds liées à la dette financière courante		2 312	—	13	<b>2 325</b>
<b>Cash flow des activités de financement</b>		<b>(57)</b>	—	<b>43</b>	<b>(14)</b>
Ecart de conversion		(226)	—	7	<b>(219)</b>
<b>Augmentation/(diminution) des liquidités et équivalents de liquidités</b>		<b>902</b>	—	<b>42</b>	<b>944</b>
Liquidités et équivalents de liquidités au début de l'exercice		4 938	—	(169)	<b>4 769</b>
<b>Liquidités et équivalents de liquidités à la fin de l'exercice</b>		<b>5 840</b>	—	<b>(127)</b>	<b>5 713</b>

## 23. Garanties

Au 31 décembre 2013, le Groupe a octroyé des garanties à des tiers pour un montant de CHF 772 millions (2012: CHF 534 millions). La garantie la plus importante concerne le fonds de pension Nestlé au Royaume-Uni.

## 24. Gestion des risques du Groupe

Le «Nestlé Group Enterprise Risk Management (ERM)» est un processus appliqué à travers l'entreprise et qui vise à identifier les événements potentiels pouvant affecter la société, à gérer le risque dans les limites de son aversion au risque, et à fournir une assurance raisonnable concernant la réalisation des objectifs. La gestion du risque est partie intégrante du modèle «Governance, Risk management and Compliance (GRC) – Gouvernance, Gestion du risque et Conformité».

GRC est une approche intégrée, holistique, visant à s'assurer que l'organisation agit en conformité avec son aversion au risque, ses politiques et directives internes, et les réglementations externes. Le GRC favorise de ce fait une gestion proactive du risque ainsi que l'efficacité des contrôles internes.

L'ERM permet au management de Nestlé d'augmenter la sensibilisation aux risques, de les anticiper de façon précoce et de prendre des décisions d'affaires judicieuses dans tout le Groupe par une compréhension de l'impact relatif des activités par rapport aux différents types de risques, de l'origine des causes et corrélations parmi les risques interdépendants ou de l'impact majeur de la société sur son environnement social et naturel.

Une aversion globale au risque est définie par la Direction du Groupe et revue et validée sur une base annuelle par le Conseil d'administration.

La complexité du groupe Nestlé requiert une approche bifocale (centralisée et décentralisée) de l'évaluation des risques. Pour tenir compte de cette complexité, l'ERM a été développé sur la base d'évaluations ascendantes et descendantes.

Son implémentation a permis au Groupe d'atteindre les objectifs suivants:

- identification et quantification de manière transparente des risques tangibles (financiers, opérationnels, naturels, ressources humaines, etc.) et intangibles (réputation, image de marque, propriété intellectuelle, etc.);
- instauration d'un langage commun pour communiquer et consolider les risques; et
- hiérarchisation et identification du ciblage des ressources et des activités de gestion.

L'évaluation descendante est réalisée annuellement et se concentre sur le portefeuille de risque global du Groupe. Elle est réalisée avec tous les membres de la Direction du Groupe et porte sur les risques les plus pertinents en matière de développement stratégique du Groupe Nestlé. Une évaluation annuelle des risques de conformité (Compliance Risk Assessment) est également effectuée par les fonctions représentées au sein du «Compliance Committee» du Groupe. Les évaluations descendantes individuelles des Zones, des activités gérées sur un plan mondial (GMB) et de tous les marchés sont consolidées, présentées et discutées avec la Direction. Elle vise à fournir une cartographie précise des risques du Groupe afin que la Direction du Groupe puisse prendre des décisions judicieuses sur les activités futures de la Société. Les évaluations de risque incombent aux directions opérationnelles ou fonctionnelles; cette règle s'applique uniformément à une activité, à un marché ou à une fonction, et toute mesure d'atténuation identifiée lors d'évaluations relève de la responsabilité des directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Si une intervention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des mesures d'atténuation est généralement définie par la Direction du Groupe.

L'approche ascendante inclut des évaluations réalisées à un niveau d'organisation individuel (unité d'affaires, fonction, département ou projet). Ces évaluations visent à mettre en évidence des problèmes localisés où les risques peuvent être atténués rapidement et efficacement. L'occurrence de ces évaluations varie, et toute mesure d'atténuation requise relève de la responsabilité de la direction opérationnelle ou fonctionnelle de l'unité d'organisation concernée.

Le reporting ERM global du Groupe combine les résultats de l'évaluation descendante et les compilations des évaluations ascendantes individuelles. Les résultats de l'ERM du Groupe sont présentés annuellement à la Direction du Groupe, au Comité de contrôle et au Conseil d'administration. Si une évaluation de risque individuelle met en lumière un risque qui requiert une action à l'échelle du Groupe, une présentation ad hoc est faite à la Direction du Groupe.

La gestion des risques financiers est décrite de manière plus détaillée en Note 14.

## 25. Evénements postérieurs à la clôture

Le 11 février 2014, le Groupe a annoncé son intention de céder 48,5 millions de ses actions L'Oréal à L'Oréal pour EUR 6,0 milliards. Ces actions seront annulées. A l'issue de la transaction, le Groupe continuera à comptabiliser sa participation restante dans L'Oréal en utilisant la méthode de mise en équivalence.

Une partie de la considération reçue sera utilisée pour acquérir les 50% restants des actions de Galderma actuellement détenues par L'Oréal pour EUR 2,6 milliards, sous réserve des approbations réglementaires qui devraient être reçues au cours du premier semestre 2014. En outre, le Groupe entend utiliser le reste des EUR 3,4 milliards pour lancer un programme de rachat d'actions.

Les principaux effets financiers de la transaction devraient se traduire par des ventes annuelles supplémentaires de CHF 2 milliards suite à la consolidation de Galderma, et un gain exceptionnel d'environ CHF 7,5 milliards (y compris un gain de réévaluation des intérêts déjà détenus par le Groupe de 50% dans Galderma).

Au 12 février 2014, date d'approbation par le Conseil d'administration pour la publication des Comptes consolidés, le Groupe n'a eu connaissance d aucun autre événement postérieur qui nécessite la modification de la valeur des actifs et passifs ou une indication complémentaire dans les notes.

## 26. Sociétés du Groupe

La liste des sociétés figure dans le chapitre «Sociétés du groupe Nestlé».



## Rapport de l'organe de révision sur les Comptes consolidés

à l'Assemblée générale des actionnaires de Nestlé S.A.

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés (compte de résultat, état du résultat global, bilan, tableau de financement, état des mouvements des capitaux propres, et notes aux pages 74 à 152) du groupe Nestlé pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013.

### ***Responsabilité du Conseil d'administration***

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, conformément avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) et les dispositions légales, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

### ***Responsabilité de l'organe de révision***

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses ainsi qu'aux International Standards on Auditing. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes consolidés puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour former notre opinion d'audit.

### ***Opinion d'audit***

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) et sont conformes à la loi suisse.

### Rapport sur d'autres dispositions légales

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

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

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



KPMG SA

A handwritten signature in black ink that reads "S.R. Cormack".

Scott Cormack  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

A handwritten signature in black ink that reads "F. Lussu".

Fabien Lussu  
Expert-réviseur agréé

Genève, le 12 février 2014

## Renseignements financiers sur 5 ans

En millions de CHF (sauf pour les données par action et l'effectif du personnel)

	2013	2012 (f)
<b>Résultats</b>		
Chiffre d'affaires (a)	92 158	89 721
Résultat opérationnel courant (a)	14 047	13 464
<i>en % du chiffre d'affaires (a)</i>	<i>15,2%</i>	<i>15,0%</i>
Chiffre d'affaires	—	—
EBIT Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments *	—	—
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>—</i>	<i>—</i>
Impôts	3 256	3 259
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	10 015	10 228
<i>en % du chiffre d'affaires (a)</i>	<i>10,9%</i>	<i>11,4%</i>
Montant total du dividende	6 927	(e) 6 552
Amortissement des immobilisations corporelles	2 864	2 655
<b>Bilan et tableau de financement</b>		
Actifs courants	30 066	34 020
Actifs non courants	90 376	91 857
Total de l'actif	120 442	125 877
Fonds étrangers courants	32 917	38 597
Fonds étrangers non courants	23 386	24 616
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	62 575	61 007
Intérêts non contrôlants	1 564	1 657
Dette financière nette	14 690	18 120
Cash flow d'exploitation (b)	14 992	15 668
<i>en % de la dette financière nette</i>	<i>102,1%</i>	<i>86,5%</i>
Cash flow libre (c)	10 486	9 905
Investissements en immobilisations corporelles	4 928	5 273
<i>en % du chiffre d'affaires (a)</i>	<i>5,3%</i>	<i>5,9%</i>
<b>Données par action</b>		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	3 191	3 186
Bénéfice de base par action total	3.14	3.21
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	19.61	19.15
Dividende	2.15	(e) 2.05
Payout ratio basé sur le bénéfice de base par action total	68,5%	(e) 63,9%
Cours de bourse extrêmes (haut)	70.00	62.30
Cours de bourse extrêmes (bas)	59.20	52.50
Rendement (d)	3.1/3.6	(e) 3.3/3.9
<b>Capitalisation boursière</b>	<b>208 279</b>	<b>190 038</b>
<b>Effectif du personnel (en milliers)</b>	<b>333</b>	<b>333</b>

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

(a) Comparatifs 2010 retraités suite aux changements de présentation apportés au compte de résultat dès le 1er janvier 2011 (voir Note 1 – Principes comptables des Comptes consolidés 2011).

(b) 2011 a été retraité suite aux changements apportés au tableau de financement (voir Note 1 – Principes comptables des Comptes consolidés 2012).

(c) Voir Note 18.6 pour la définition. Dès 2012, les mouvements avec les intérêts non contrôlants ne sont plus déduits. 2011 a été ajusté pour tenir compte de ce changement.

## Renseignements financiers sur 5 ans

	2011	2010	2009	
				<b>Résultats</b>
83 642	93 015	—	—	Chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>
12 538	14 832	—	—	Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>
15,0%	15,9%	—	—	<i>en % du chiffre d'affaires <sup>(a)</sup></i>
—	109 722	107 618	—	Chiffre d'affaires
—	16 194	15 699	—	EBIT Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments *
—	14,8%	14,6%	—	<i>en % du chiffre d'affaires</i>
3 112	3 693	3 362	—	Impôts
9 487	34 233 <sup>(g)</sup>	10 428	—	Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)
11,3%	36,8% <sup>(g)</sup>	9,7%	—	<i>en % du chiffre d'affaires <sup>(a)</sup></i>
6 213	5 939	5 443	—	Montant total du dividende
2 422	2 552	2 713	—	Amortissement des immobilisations corporelles
				<b>Bilan et tableau de financement</b>
33 324	38 997	39 870	—	Actifs courants
80 767	72 644	71 046	—	Actifs non courants
114 091	111 641	110 916	—	Total de l'actif
35 232	30 146	36 083	—	Fonds étrangers courants
20 585	18 897	21 202	—	Fonds étrangers non courants
56 797	61 867	48 915	—	Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère
1 477	731	4 716	—	Intérêts non contrôlants
14 319	3 854	18 085	—	Dette financière nette
10 180	13 608	17 934	—	Cash flow d'exploitation <sup>(b)</sup>
71,1%	353,2% <sup>(g)</sup>	99,2%	—	<i>en % de la dette financière nette</i>
4 757	7 761	12 369	—	Cash flow libre <sup>(c)</sup>
4 779	4 576	4 641	—	Investissements en immobilisations corporelles
5,7%	4,9%	4,3%	—	<i>en % du chiffre d'affaires <sup>(a)</sup></i>
				<b>Données par action</b>
3 196	3 371	3 572	—	Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)
2.97	10.16 <sup>(g)</sup>	2.92	—	Bénéfice de base par action total
17.77	18.35	13.69	—	Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère
1.95	1.85	1.60	—	Dividende
65,7%	18,2%	54,8%	—	Payout ratio basé sur le bénéfice de base par action total
55.45	56.90	51.25	—	Cours de bourse extrêmes (haut)
43.50	48.18	35.04	—	Cours de bourse extrêmes (bas)
3.5/4.5	3.3/3.8	3.1/4.6	—	Rendement <sup>(d)</sup>
<b>171 287</b>	<b>178 316</b>	<b>174 294</b>	<b>Capitalisation boursière</b>	
<b>328</b>	<b>281</b>	<b>278</b>	<b>Effectif du personnel (en milliers)</b>	

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

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

(f) Comparatifs 2012 retraités suite à l'application d'IFRS 11 et d'IAS 19 révisée, et ajustés suite à l'évaluation finale de l'acquisition de Wyeth Nutrition.

(g) Impacté par le profit sur la cession de 52% du capital en circulation d'Alcon.

## Sociétés du groupe Nestlé

Principales sociétés affiliées <sup>(a)</sup>, comprenant les accords conjoints et les sociétés associées, opérationnelles dans le secteur de l'Alimentation et des Boissons, à l'exception de celles marquées d'un ° qui sont actives dans le secteur Santé et Beauté.

- <sup>(a)</sup> Dans le cadre de la Directive de la SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives au Gouvernement d'entreprise, les seuils d'importance sont les suivants:  
 – sociétés opérationnelles: chiffres d'affaires supérieurs à CHF 10 millions ou équivalent;  
 – sociétés financières: fonds propres supérieurs à CHF 10 millions ou équivalent et/ou somme du bilan supérieure à CHF 50 millions ou équivalent.

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

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

Toutes les sociétés mentionnées ci-après sont consolidées selon la méthode d'intégration globale, sauf mention contraire.

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

- △ Sociétés cotées en Bourse  
 ▽ Sociétés sous-holdings, financières et immobilières

Sociétés	Lieu	Participation en %	Devise	Capital
<b>Europe</b>				
<b>Autriche</b>				
C.P.A. Cereal Partners Handelsgesellschaft M.B.H. & Co. OHG	1) Wien	50%	EUR	145 346
Nespresso Österreich GmbH & Co. OHG	Wien	100%	EUR	35 000
Nestlé Österreich GmbH	Wien	100%	EUR	7 270 000
<b>Azerbaïdjan</b>				
Nestlé Azerbaijan Llc	Baku	100%	USD	200 000
<b>Belgique</b>				
Centre de Coordination Nestlé S.A.	Bruxelles	100%	EUR	3 298 971 818
Davigel Belgilux S.A.	Bruxelles	100%	EUR	1 487 361
Nespresso Belgique S.A.	Bruxelles	100%	EUR	550 000
Nestlé Belgilux S.A.	Bruxelles	100%	EUR	64 924 438
Nestlé Catering Services N.V.	Bruxelles	100%	EUR	14 035 500
Nestlé Waters Benelux S.A.	Etalle	100%	EUR	5 601 257
<b>Bosnie-Herzégovine</b>				
Nestlé Adriatic B&H d.o.o.	Sarajevo	100%	BAM	2 000
<b>Bulgarie</b>				
Nestlé Bulgaria A.D.	Sofia	100%	BGN	10 234 933
<b>Croatie</b>				
Nestlé Adriatic d.o.o.	Zagreb	100%	HRK	14 685 500
<b>République tchèque</b>				
Cereal Partners Czech Republic	1) Praha	50%	CZK	23 100 000
Nestlé Cesko s.r.o.	Praha	100%	CZK	300 000 000

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation en %	Devise	Capital
<b>Danemark</b>				
Glycom A/S	3) Copenhagen	36,1%	DKK	149 000 000
Nestlé Danmark A/S	Copenhagen	100%	DKK	44 000 000
Oscar A/S	Rønneude	100%	DKK	12 000 000
<b>Finlande</b>				
Puljonki Oy	Helsinki	100%	EUR	85 000
Suomen Nestlé Oy	Helsinki	100%	EUR	10 000 000
<b>France</b>				
Centres de Recherche et Développement Nestlé S.A.S.	Beauvais	100%	EUR	3 138 230
Cereal Partners France SNC	1) Noisiel	50%	EUR	3 000 000
Davigel S.A.S.	Martin Eglise	100%	EUR	7 681 250
Galderma International S.A.S. <sup>°</sup>	1) Courbevoie	50%	EUR	940 020
Galderma Q-Med S.A.S. <sup>°</sup>	1) Paris	50%	EUR	3 769 870
Galderma Research and Development SNC <sup>°</sup>	1) Biot	50%	EUR	70 518 259
Herta S.A.S.	Noisiel	100%	EUR	12 908 610
Houdebine S.A.S.	Noyal Pontivy	100%	EUR	726 000
L'Oréal S.A. <sup>°</sup>	△ 3) Paris	29,7%	EUR	121 180 377
<i>Cotée à la bourse de Paris, capitalisation boursière EUR 77,4 milliards, numéro de valeur (code ISIN) FR0000120321</i>				
Laboratoires Galderma S.A.S. <sup>°</sup>	1) Alby-sur-Chéran	50%	EUR	14 015 454
Laboratoires Innéov SNC <sup>°</sup>	1) Nanterre	50%	EUR	950 000
Lactalis Nestlé Produits Frais S.A.S.	3) Laval	40%	EUR	69 208 832
Nespresso France S.A.S.	Paris	100%	EUR	1 360 000
Nestlé Clinical Nutrition France S.A.S.	Noisiel	100%	EUR	57 943 072
Nestlé Entreprises S.A.S.	◊ Noisiel	100%	EUR	739 559 392
Nestlé France M.G. S.A.S.	Noisiel	100%	EUR	50 000
Nestlé France S.A.S.	Noisiel	100%	EUR	130 925 520
Nestlé Grand Froid S.A.	Noisiel	100%	EUR	3 120 000
Nestlé Purina PetCare France S.A.S.	Rueil-Malmaison	100%	EUR	21 091 872
Nestlé Waters S.A.S.	◊ Issy-les-Moulineaux	100%	EUR	254 893 080
Nestlé Waters France S.A.S.	◊ Issy-les-Moulineaux	100%	EUR	44 856 149
Nestlé Waters Management & Technology S.A.S.	Issy-les-Moulineaux	100%	EUR	38 113
Nestlé Waters Marketing & Distribution S.A.S.	Issy-les-Moulineaux	100%	EUR	26 740 940
Nestlé Waters Services S.A.S.	Issy-les-Moulineaux	100%	EUR	1 356 796
Nestlé Waters Supply Centre S.A.S.	Issy-les-Moulineaux	100%	EUR	2 577 000
Nestlé Waters Supply Est S.A.S.	Issy-les-Moulineaux	100%	EUR	17 539 660
Nestlé Waters Supply Sud S.A.S.	Issy-les-Moulineaux	100%	EUR	7 309 106
Société de Bouchages Emballages				
Conditionnement Moderne S.A.S.	3) Lavardac	50%	EUR	10 200 000
Société des Produits Alimentaires de Caudry S.A.S.	Noisiel	100%	EUR	1 440 000
Société Française des Eaux Régionales S.A.S.	◊ Issy-les-Moulineaux	100%	EUR	1 490 098
Société Immobilière de Noisiel S.A.	◊ Noisiel	100%	EUR	22 753 550
Société Industrielle de Transformation de Produits Agricoles S.A.S.				
	Noisiel	100%	EUR	9 718 000

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation			Capital
		en %	Devise		
<b>Allemagne</b>					
Alois Dallmayr Kaffee OHG	<sup>3)</sup> München	25%	EUR	10 250 000	
C.P.D. Cereal Partners Deutschland GmbH & Co. OHG	<sup>1)</sup> Frankfurt am Main	50%	EUR	511 292	
Erlenbacher Backwaren GmbH	Darmstadt	100%	EUR	2 582 024	
Galderma Laboratorium GmbH°	<sup>1)</sup> Düsseldorf	50%	EUR	800 000	
Nestlé Deutschland AG	Frankfurt am Main	100%	EUR	214 266 628	
Nestlé Product Technology Centre					
Lebensmittelforschung GmbH	Singen	100%	EUR	52 000	
Nestlé Unternehmungen Deutschland GmbH	◊ Frankfurt am Main	100%	EUR	60 000 000	
Nestlé Waters Deutschland GmbH	Mainz	100%	EUR	10 566 000	
Spirig Pharma GmbH°	<sup>1)</sup> Düsseldorf	50%	EUR	155 000	
Trunks GmbH	<sup>3)</sup> Goslar	25%	EUR	2 360 000	
Trunks Süd GmbH	<sup>3)</sup> München	25%	EUR	260 000	
<b>Grèce</b>					
C.P.W. Hellas Breakfast Cereals S.A.	<sup>1)</sup> Maroussi	50%	EUR	201 070	
Nespresso Hellas S.A.	Maroussi	100%	EUR	500 000	
Nestlé Hellas S.A.	Maroussi	100%	EUR	39 119 726	
<b>Hongrie</b>					
Cereal Partners Hungária Kft.	<sup>1)</sup> Budapest	50%	HUF	22 000 000	
Kékkúti Ásványvíz Zrt.	Budapest	100%	HUF	238 326 000	
Nestlé Hungária Kft.	Budapest	100%	HUF	6 000 000 000	
<b>Italie</b>					
Fastlog S.p.A.	Milano	100%	EUR	154 935	
Galderma Italia S.p.A.°	<sup>1)</sup> Milano	50%	EUR	612 000	
Nespresso Italiana S.p.A.	Milano	100%	EUR	250 000	
Nestlé Italiana S.p.A.	Milano	100%	EUR	25 582 492	
Sanpellegrino S.p.A.	Milano	100%	EUR	58 742 145	
<b>Kazakhstan</b>					
Nestlé Food Kazakhstan LLP	Almaty	100%	KZT	91 900	
<b>Lituanie</b>					
UAB "Nestlé Baltics"	Vilnius	100%	LTL	110 000	
<b>Luxembourg</b>					
Compagnie Financière du Haut-Rhin S.A.	◊ Luxembourg	100%	EUR	105 200 000	
Nespresso Luxembourg Sàrl	Luxembourg	100%	EUR	12 525	
Nestlé Finance International Ltd	◊ Luxembourg	100%	EUR	440 000	
Nestlé Treasury International S.A.	◊ Luxembourg	100%	EUR	1 000 000	
NTC-Europe S.A.	◊ Luxembourg	100%	EUR	3 565 000	
<b>Macédoine</b>					
Nestlé Adriatik Makedonija d.o.o.e.l.	Skopje-Karpos	100%	MKD	31 065 780	

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation en %	Devise	Capital
<b>Malte</b>				
Nestlé Malta Ltd	Lija	100%	EUR	116 470
<b>Pays-Bas</b>				
East Springs International N.V.	Amsterdam	100%	EUR	25 370 000
Galderma BeNeLux B.V. <sup>o</sup>	Rotterdam	50%	EUR	18 002
Nespresso Nederland B.V.	Amsterdam	100%	EUR	680 670
Nestlé Nederland B.V.	Amstelveen	100%	EUR	11 346 000
<b>Norvège</b>				
A/S Nestlé Norge	Oslo	100%	NOK	81 250 000
Kaffeknappen Norge AS	Oslo	87,5%	NOK	100 000
<b>Pologne</b>				
Cereal Partners Poland Torun-Pacific Sp. Z o.o.	Torun	50%	PLN	14 572 838
Galderma Polska Z o.o. <sup>o</sup>	Warszawa	50%	PLN	93 000
Nestlé Polska S.A.	Warszawa	100%	PLN	50 000 000
Nestlé Waters Polska S.A.	Warszawa	100%	PLN	196 100 000
<b>Portugal</b>				
Cereal Associados Portugal A.E.I.E.	Oeiras	50%	EUR	99 760
Nestlé Portugal S.A.	Oeiras	100%	EUR	30 000 000
Nestlé Waters direct Portugal, comércio e distribuição de produtos alimentares, S.A.	Loures	100%	EUR	1 000 000
Prolacto-Lacticinios de São Miguel S.A.	Ponta Delgada	100%	EUR	700 000
<b>République d'Irlande</b>				
Nestlé (Ireland) Ltd	Dublin	100%	EUR	41 964 052
Pfizer Nutritionals Ireland Limited	Askeaton	100%	USD	885 599 990
<b>République de Serbie</b>				
Nestlé Adriatic S d.o.o., Beograd-Surcin	Beograd-Surcin	100%	RSD	7 996 397 614
<b>Roumanie</b>				
Nestlé Romania S.R.L.	Bucharest	100%	RON	77 906 800
<b>Russie</b>				
Cereal Partners Rus, LLC	Moscow	50%	RUB	20 420 000
LLC Nestlé Watercoolers Service	Moscow	100%	RUB	20 372 926
Nestlé Kuban LLC	Timashevsk	100%	RUB	11 041 793
Nestlé Rossiya LLC	Moscow	100%	RUB	840 153 854
ooo Galderma LLC <sup>o</sup>	Moscow	50%	RUB	25 000 000
<b>République slovaque</b>				
Nestlé Slovensko s.r.o.	Prievidza	100%	EUR	13 277 568
<b>Slovénie</b>				
Nestlé Adriatic Trgovina d.o.o.	Ljubljana	100%	EUR	8 763

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation			Capital
		en %	Devise		
<b>Espagne</b>					
Aquarel Iberica S.A.	Barcelona	100%	EUR	300 505	
Cereal Partners España A.E.I.E.	1) Esplugues de Llobregat (Barcelona)	50%	EUR	120 202	
Davigel España S.A.	Sant Just Desvern (Barcelona)	100%	EUR	984 000	
Helados y Postres S.A.	Vitoria (Alava)	100%	EUR	103 900 300	
Innéov España S.A. <sup>°</sup>	1) Madrid	50%	EUR	120 000	
Laboratorios Galderma, S.A. <sup>°</sup>	1) Madrid	50%	EUR	432 480	
Nestlé España S.A.	Esplugues de Llobregat (Barcelona)	100%	EUR	100 000 000	
Nestlé Purina PetCare España S.A.	Castellbisbal (Barcelona)	100%	EUR	12 000 000	
Nestlé Waters España, S.A.	Barcelona	100%	EUR	300 000	
Productos del Café S.A.	Reus (Tarragona)	100%	EUR	6 600 000	
<b>Suède</b>					
Galderma Holding AB <sup>°</sup>	1) Bromma	50%	SEK	50 000	
Galderma Nordic AB <sup>°</sup>	1) Bromma	50%	SEK	31 502 698	
Kaffeknappen AB	◊ Stockholm	100%	SEK	100 000	
Kaffeknappen Sverige AB	Stockholm	100%	SEK	100 000	
Nestlé Sverige AB	Helsingborg	100%	SEK	20 000 000	
O-Med AB <sup>°</sup>	1) Uppsala	50%	SEK	24 845 500	
Q-Med Holding Sweden AB <sup>°</sup>	1) Uppsala	50%	SEK	100 000	
Q-Med Production AB <sup>°</sup>	1) Uppsala	50%	SEK	100 000	
<b>Suisse</b>					
Beverage Partners Worldwide (Europe) AG	◊ 1) Zürich	50%	CHF	14 000 000	
CPW Operations Sàrl	1) Prilly	50%	CHF	20 000	
CPW S.A.	1) Prilly	50%	CHF	10 000 000	
Eckes-Granini (Suisse) S.A.	2) Henniez	49%	CHF	2 000 000	
Entreprises Maggi S.A.	◊ Cham	100%	CHF	100 000	
Galderma Pharma S.A. <sup>°</sup>	◊ 1) Lausanne	50%	CHF	48 900 000	
Galderma S.A. <sup>°</sup>	1) Cham	50%	CHF	178 100	
Intercona Re AG	◊ Châtel-St-Denis	100%	CHF	35 000 000	
Nestec S.A.	Vevey	100%	CHF	5 000 000	
Nestlé Finance S.A.	◊ Cham	100%	CHF	30 000 000	
Nestlé Health Science S.A.	Vevey	100%	CHF	100 000	
Nestlé Institute of Health Sciences S.A.	Ecublens	100%	CHF	100 000	
Nestlé International Travel Retail S.A.	Vevey	100%	CHF	3 514 000	
Nestlé Nespresso S.A.	Lausanne	100%	CHF	2 000 000	
Nestlé Operational Services Worldwide S.A.	Bussigny-près-Lausanne	100%	CHF	100 000	
Nestlé Waters (Suisse) S.A.	Henniez	100%	CHF	5 000 000	
Nestrade S.A.	La Tour-de-Peilz	100%	CHF	6 500 000	
Nutrition-Wellness Venture AG	◊ Vevey	100%	CHF	100 000	
Rive-Reine S.A.	◊ La Tour-de-Peilz	100%	CHF	2 000 000	
S.I. En Bergère Vevey S.A.	◊ Vevey	100%	CHF	19 500 000	
Société des Produits Nestlé S.A.	Vevey	100%	CHF	54 750 000	
Sofinol S.A.	Manno	100%	CHF	3 000 000	
Spirig Pharma AG <sup>°</sup>	1) Egerkingen	50%	CHF	600 000	

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation en %	Devise	Capital
<b>Turquie</b>				
Balaban Gida Sanayi ve Ticaret A.S.	Sakarya	50,9%	TRY	21 424 364
Cereal Partners Gida Ticaret Limited Sirketi	<sup>1)</sup> Istanbul	50%	TRY	25 020 000
Erikli Dagitim ve Pazarlama A.S.	Bursa	100%	TRY	3 849 975
Erikli Su ve Mesrubat Sanayi ve Ticaret A.S.	Bursa	100%	TRY	12 700 000
NDB Gida Sanayi ve Ticaret A.S.	<sup>◊</sup> Istanbul	50,9%	TRY	66 611 123
Nestlé Türkiye Gida Sanayi A.S.	Istanbul	99,9%	TRY	35 000 000
Nestlé Waters Gida ve Mesrubat Sanayi Ticaret A.S.	Bursa	100%	TRY	8 000 000
<b>Ukraine</b>				
LLC Nestlé Ukraine	Kyiv	100%	USD	150 000
LLC Technocom	Kharkiv	100%	UAH	119 658 066
PJSC "Lviv Confectionery Factory Svitoch"	Lviv	97%	UAH	88 111 060
PRJSC Volynholding	Torchyn	100%	UAH	100 000
<b>Royaume-Uni</b>				
Buxton Mineral Waters Ltd	<sup>◊</sup> Rickmansworth	100%	GBP	14 000 000
Cereal Partners UK	<sup>1)</sup> Herts	50%	GBP	—
Galderma (UK) Ltd <sup>o</sup>	<sup>1)</sup> Watford	50%	GBP	1 500 000
Nespresso UK Ltd	Gatwick	100%	GBP	275 000
Nestec York Ltd	Gatwick	100%	GBP	500 000
Nestlé Holdings (UK) PLC	<sup>◊</sup> Gatwick	100%	GBP	77 940 000
Nestlé Purina PetCare (UK) Ltd	Gatwick	100%	GBP	44 000 000
Nestlé UK Ltd	Gatwick	100%	GBP	129 972 342
Nestlé Waters GB Ltd	<sup>◊</sup> Rickmansworth	100%	GBP	14 000 000
Nestlé Waters UK Ltd	Gatwick	100%	GBP	640
Nestlé Waters (UK) Holdings Ltd	<sup>◊</sup> Gatwick	100%	GBP	6 500 002
Vitaflor (International) Ltd	Liverpool	100%	GBP	625 379

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation en %	Devise	Capital
<b>Afrique</b>				
<b>Algérie</b>				
Nestlé Algérie SpA	Alger	70%	DZD	7 000 000
Nestlé Waters Algérie SpA	Blida	100%	DZD	1 622 551 965
<b>Angola</b>				
Nestlé Angola Lda	Luanda	100%	AOA	24 000 000
<b>Burkina Faso</b>				
Nestlé Burkina Faso S.A.U.	Ouagadougou	100%	XOF	50 000 000
<b>Cameroun</b>				
Nestlé Cameroun	Douala	100%	XAF	650 000 000
<b>Côte d'Ivoire</b>				
Nestlé Côte d'Ivoire	Abidjan	86,5%	XOF	5 517 600 000
<i>Coté à la bourse d'Abidjan, capitalisation boursière XOF 71,7 milliards, numéro de valeur (code ISIN) CI0009240728</i>				
<b>République démocratique du Congo</b>				
Nestlé Congo s.p.r.l.	Kinshasa	100%	USD	33 200 000
<b>Egypte</b>				
Nestlé Egypt S.A.E.	Giza	100%	EGP	80 722 000
Nestlé Waters Distribution Company	Cairo	64%	EGP	15 200 000
Nestlé Waters Egypt S.A.E.	Cairo	63,7%	EGP	81 500 000
<b>Gabon</b>				
Nestlé Gabon	Libreville	90%	XAF	344 000 000
<b>Ghana</b>				
Nestlé Central and West Africa Ltd	Accra	100%	GHS	46 000
Nestlé Ghana Ltd	Accra	76%	GHS	20 100 000
<b>Guinée</b>				
Nestlé Guinée S.A.	Conakry	99%	GNF	3 424 000 000
<b>Kenya</b>				
Nestlé Equatorial African Region Limited	Nairobi	100%	KES	132 000 000
Nestlé Kenya Ltd	Nairobi	100%	KES	172 958 400
<b>Mali</b>				
Nestlé Mali S.A.U.	Bamako	100%	XOF	10 000 000
<b>Ile Maurice</b>				
Nestlé SEA Trading Ltd	Port Louis	100%	USD	2
Nestlé's Products (Mauritius) Ltd	Port Louis	100%	BSD	71 500

**Sociétés du groupe Nestlé**

Sociétés	Lieu	Participation en %	Devise	Capital
<b>Maroc</b>				
Nestlé Maghreb S.A.	Casablanca	100%	MAD	300 000
Nestlé Maroc S.A.	El Jadida	94,5%	MAD	156 933 000
<b>Mozambique</b>				
Nestlé Mocambique Lda	Maputo	100%	MZN	4 000
<b>Niger</b>				
Nestlé Niger S.A.	Niamey	99,6%	XOF	50 000 000
<b>Nigeria</b>				
Nestlé Nigeria Plc	△ Ilupeju	63,5%	NGN	396 328 126
<i>Cotée à la Nigerian Stock Exchange, capitalisation boursière NGN 951,2 milliards, numéro de valeur (code ISIN) NGNESTLE0006</i>				
<b>Sénégal</b>				
Nestlé Sénégal	Dakar	100%	XOF	1 620 000 000
<b>Afrique du Sud</b>				
Galderma Laboratories South Africa (Pty) Ltd <sup>o</sup>	1) Randburg	50%	ZAR	375 000
Nestlé (South Africa) (Pty) Ltd	Johannesburg	100%	ZAR	553 400 000
<b>Togo</b>				
Nestlé Togo S.A.U.	Lome	100%	XOF	50 000 000
<b>Tunisie</b>				
Nestlé Tunisie Distribution S.A.	Tunis	99,5%	TND	100 000
Nestlé Tunisie S.A.	Tunis	99,5%	TND	8 438 280
<b>Zambie</b>				
Nestlé Zambia Trading Ltd	Lusaka	100%	ZMK	2 317 500 000
<b>Zimbabwe</b>				
Nestlé Zimbabwe (Private) Ltd	Harare	100%	USD	2 100 000

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation			Capital		
		en %	Devise				
<b>Amériques</b>							
<b>Argentine</b>							
Cereales Partners LLC - Union Transitoria de Empresas	1) Buenos Aires	50%	ARS	—			
Dairy Partners Americas Manufacturing Argentina S.A.	2) Buenos Aires	50%	ARS	272 500			
Eco de Los Andes S.A.	Buenos Aires	50,9%	ARS	92 524 285			
Galderma Argentina S.A. <sup>°</sup>	1) Buenos Aires	50%	ARS	9 900 000			
Nestlé Argentina S.A.	Buenos Aires	100%	ARS	10 809 000			
Nestlé Waters Argentina S.A.	Buenos Aires	100%	ARS	8 420 838			
<b>Barbade</b>							
Lacven Corporation	◊ 1) Barbados	50%	USD	60 000 000			
<b>Bermudes</b>							
Centram Holdings Ltd	◊ Hamilton	100%	USD	12 000			
DPA Manufacturing Holdings Ltd	◊ 2) Hamilton	50%	USD	23 639 630			
<b>Bolivie</b>							
Industrias Alimenticias Fagal S.r.l.	Santa Cruz	100%	BOB	133 100 000			
Nestlé Bolivia S.A.	Santa Cruz	100%	BOB	191 900			
<b>Brésil</b>							
Chocolates Garoto S.A.	Vila Velha	100%	BRL	161 450 000			
CPW Brasil Ltda	1) São Paulo	50%	BRL	7 885 520			
Dairy Partners Americas Brasil Ltda	1) São Paulo	50%	BRL	27 606 368			
Dairy Partners Americas Manufacturing Brasil Ltda	2) São Paulo	50%	BRL	39 468 974			
Dairy Partners Americas Nordeste – Produtos Alimentícios Ltda	1) Garanhuns	50%	BRL	100 000			
Galderma Brasil Ltda <sup>°</sup>	1) São Paulo	50%	BRL	19 741 602			
Innéov Brasil Nutricosmeticos Ltda <sup>°</sup>	1) Duque de Caxias	50%	BRL	20 000			
Nestlé Brasil Ltda	São Paulo	100%	BRL	450 092 396			
Nestlé Nordeste Alimentos e Bebidas Ltda	Feira de Santana	100%	BRL	12 713 641			
Nestlé Sudeste Alimentos e Bebidas Ltda	São Paulo	100%	BRL	109 317 818			
Nestlé Sul Alimentos e Bebidas Ltda	Carazinho	100%	BRL	73 049 736			
Nestlé Waters Brasil – Bebidas e Alimentos Ltda	São Paulo	100%	BRL	87 248 341			
<b>Canada</b>							
G. Production Canada Inc. <sup>°</sup>	1) Baie D'Urfé (Québec)	50%	CAD	100			
Galderma Canada Inc. <sup>°</sup>	1) New Brunswick	50%	CAD	100			
Nestlé Canada Inc.	Toronto (Ontario)	100%	CAD	47 165 540			
Nestlé Capital Canada Ltd	◊ Toronto (Ontario)	100%	CAD	1 010			
Nestlé Globe Inc.	Toronto (Ontario)	100%	CAD	106 000 100			
<b>Iles Cayman</b>							
Hsu Fu Chi International Limited	Grand Cayman	60%	SGD	7 950 000			

**Sociétés du groupe Nestlé**

Sociétés	Lieu	Participation en %	Devise	Capital
<b>Chili</b>				
Aguas CCU – Nestlé Chile S.A.	3) Santiago de Chile	49,8%	CLP	49 799 375 321
Cereales CPW Chile Ltda	1) Santiago de Chile	50%	CLP	3 026 156 114
Comercializadora de Productos Nestlé S.A.	Santiago de Chile	99,7%	CLP	1 000 000
Nestlé Chile S.A.	Santiago de Chile	99,7%	CLP	11 832 926 000
<b>Colombie</b>				
Comestibles La Rosa S.A.	Bogotá	100%	COP	126 397 400
Dairy Partners Americas Manufacturing Colombia Ltda	2) Bogotá	50%	COP	200 000 000
Nestlé de Colombia S.A.	Bogotá	100%	COP	1 291 305 400
Nestlé Purina PetCare de Colombia S.A.	Bogotá	100%	COP	17 030 000 000
<b>Costa Rica</b>				
Compañía Nestlé Costa Rica S.A.	Barreal de Heredia	100%	CRC	18 000 000
Gerber Ingredients, S.A.	San José	100%	CRC	10 000
<b>Cuba</b>				
Coralac S.A.	La Habana	60%	USD	6 350 000
Los Portales S.A.	La Habana	50%	USD	24 110 000
<b>République dominicaine</b>				
Nestlé Dominicana S.A.	Santo Domingo	97,4%	DOP	48 500 000
Silsa Dominicana S.A.	Santo Domingo	97,4%	USD	50 000
<b>Equateur</b>				
Ecuajugos S.A.	1) Quito	50%	USD	521 583
Industrial Surindu S.A.	Quito	100%	USD	3 000 000
Nestlé Ecuador S.A.	Quito	100%	USD	1 776 760
Nestlé Servicios S.A. SerNest	Quito	100%	USD	50 000
<b>El Salvador</b>				
Nestlé El Salvador, S.A. de C.V.	San Salvador	100%	USD	4 457 200
<b>Guatemala</b>				
Malher S.A.	Guatemala	96%	GTQ	100 000 000
Malher Export S.A.	Guatemala	96%	GTQ	5 000
Nestlé Guatemala S.A.	Mixco	100%	GTQ	23 460 600
<b>Honduras</b>				
Nestlé Hondureña S.A.	Tegucigalpa	100%	PAB	200 000
<b>Jamaique</b>				
Nestlé Jamaica Ltd	Kingston	100%	JMD	49 200 000

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation			Capital
		en %	Devise		
<b>Mexique</b>					
CPW México, S. de R.L. de C.V.	1) México, D.F.	50%	MXN	43 138 000	
Galderma México, S.A. de C.V. <sup>o</sup>	1) México, D.F.	50%	MXN	2 385 000	
Manantiales La Asunción, S.A.P.I. de C.V.	México, D.F.	40%	MXN	1 205 827 492	
Marcas Nestlé, S.A. de C.V.	México, D.F.	100%	MXN	500 050 000	
Nescalín, S.A. de C.V.	◊ México, D.F.	100%	MXN	445 826 740	
Nespresso México, S.A. de C.V.	México, D.F.	100%	MXN	10 050 000	
Nestlé México, S.A. de C.V.	México, D.F.	100%	MXN	607 532 730	
Nestlé Servicios Corporativos, S.A. de C.V.	México, D.F.	100%	MXN	170 100 000	
Nestlé Servicios Industriales, S.A. de C.V.	México, D.F.	100%	MXN	1 050 000	
Productos Gerber, S.A. de C.V.	México, D.F.	100%	MXN	5 252 440	
Ralston Purina México, S.A. de C.V.	México, D.F.	100%	MXN	9 257 112	
Waters Partners Services México, S.A.P.I. de C.V.	México, D.F.	40%	MXN	600 000	
<b>Nicaragua</b>					
Compañía Centroamericana de Productos Lácteos, S.A.	Managua	92,6%	NIO	10 294 900	
Nestlé Nicaragua, S.A.	Managua	100%	USD	150 000	
<b>Panama</b>					
Food Products (Holdings), S.A.	◊ Panamá City	100%	PAB	286 000	
Garma Enterprises, S.A.	◊ Panamá City	96%	PAB	0	
Lacteos de Centroamérica, S.A.	Panamá City	100%	USD	1 500 000	
Nestlé Centroamérica, S.A.	Panamá City	100%	USD	1 000 000	
Nestlé Panamá, S.A.	Panamá City	100%	PAB	17 500 000	
Unilac, Inc.	◊ Panamá City	100%	USD	750 000	
<b>Paraguay</b>					
Nestlé Paraguay S.A.	Asunción	100%	PYG	100 000 000	
<b>Pérou</b>					
Nestlé Marcas Perú, S.A.C.	Lima	100%	PEN	1 000	
Nestlé Perú, S.A.	Lima	99,6%	PEN	120 683 387	
<b>Puerto Rico</b>					
Nestlé Puerto Rico, Inc.	San Juan	100%	USD	500 000	
Payco Foods Corporation	Bayamon	100%	USD	890 000	
SWIRL Corporation	Guyanabo	100%	USD	100	
<b>Trinité-et-Tobago</b>					
Nestlé Caribbean, Inc.	Valsayn	100%	USD	100 000	
Nestlé Trinidad and Tobago Ltd	Valsayn	100%	TTD	35 540 000	

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation en %	Devise	Capital
<b>Etats-Unis</b>				
Beverage Partners Worldwide (North America)	1) Wilmington (Delaware)	50%	USD	—
Checkerboard Holding Company, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)	100%	USD	1 001
Dreyer's Grand Ice Cream Holdings, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)	100%	USD	10
Galderma Laboratories, Inc. <sup>o</sup>	1) Fort Worth (Texas)	50%	USD	981
Galderma Research and Development, LLC. <sup>o</sup>	1) Delaware	50%	USD	2 050 000
Gerber Life Insurance Company	New York	100%	USD	148 500 000
Gerber Products Company	Fremont (Michigan)	100%	USD	1 000
Nespresso USA, Inc.	Wilmington (Delaware)	100%	USD	1 000
Nestlé Capital Corporation	◊ Wilmington (Delaware)	100%	USD	1 000 000
Nestlé Dreyer's Ice Cream Company	Wilmington (Delaware)	100%	USD	1
Nestlé HealthCare Nutrition, Inc.	Wilmington (Delaware)	100%	USD	50 000
Nestlé Health Science-Pamlab, Inc.	Wilmington (Delaware)	100%	USD	1
Nestlé Holdings, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)	100%	USD	100 000
Nestlé Insurance Holdings, Inc.	Wilmington (Delaware)	100%	USD	10
Nestlé Nutrition R&D Centers, Inc.	Wilmington (Delaware)	100%	USD	10 000
Nestlé Prepared Foods Company	Philadelphia (Pennsylvania)	100%	USD	476 760
Nestlé Purina PetCare Company	St. Louis (Missouri)	100%	USD	1 000
Nestlé Purina PetCare Global Resources, Inc.	Wilmington (Delaware)	100%	USD	1 000
Nestlé R&D Center, Inc.	Wilmington (Delaware)	100%	USD	10 000
Nestlé Transportation Company	Wilmington (Delaware)	100%	USD	100
Nestlé USA, Inc.	Wilmington (Delaware)	100%	USD	1 000
Nestlé Waters North America Holdings, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)	100%	USD	10 000 000
Nestlé Waters North America, Inc.	Wilmington (Delaware)	100%	USD	10 700 000
NiMCo US, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)	100%	USD	1
Prometheus Laboratories Inc.	Los Angeles (California)	100%	USD	100
Red Maple Insurance Company	Williston (Vermont)	100%	USD	1 200 000
Sweet Leaf Tea Company	Austin (Texas)	100%	USD	10
The Stouffer Corporation	◊ Cleveland (Ohio)	100%	USD	0
Tradewinds Beverage Company	Cincinnati (Ohio)	100%	USD	0
TSC Holdings, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)	100%	USD	100 000
Vitality Foodservice, Inc.	Dover (Delaware)	100%	USD	1 240
<b>Uruguay</b>				
Nestlé del Uruguay S.A.	Montevideo	100%	UYU	9 495 189
<b>Venezuela</b>				
Corporación Inlaca, C.A.	1) Caracas	50%	VEF	6 584 590
Laboratorios Galderma Venezuela, S.A. <sup>o</sup>	1) Caracas	50%	VEF	5 000
Nestlé Cadipro, S.A.	Caracas	100%	VEF	50 633 501
Nestlé Venezuela, S.A.	Caracas	100%	VEF	516 590

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation			
		en %	Devise	Capital	
<b>Asie</b>					
<b>Bahreïn</b>					
Nestlé Bahrain Trading WLL	Manama	49%	BHD	200 000	
<b>Bangladesh</b>					
Nestlé Bangladesh Limited	Dhaka	100%	BDT	100 000 000	
<b>Région Chine</b>					
Anhui Yinlu Foods Co., Ltd.	Chuzhou	60%	CNY	303 990 000	
Beverage Partners Worldwide (Pacific) Limited	Hong Kong	50%	HKD	352 000 000	
CPW Tianjin Limited	1) Tianjin	50%	CNY	305 000 000	
Dongguan Andegu Plastic Packaging Material Limited	Dongguan	60%	HKD	10 000 000	
Dongguan Hsu Chi Food Co., Limited	Dongguan	60%	HKD	700 000 000	
Galderma Hong Kong Limited°	1) Hong Kong	50%	HKD	10 000	
Guangzhou Refrigerated Foods Limited	Guangzhou	95,5%	CNY	390 000 000	
Henan Hsu Fu Chi Foods Co., Limited	Zhumadian	60%	CNY	210 000 000	
Hsu Fu Chi International Holdings Limited	◊ Hong Kong	60%	USD	100 000	
Hubei Yinlu Foods Co., Limited	Hanchuan	60%	CNY	353 000 000	
Nestlé (China) Limited	Beijing	100%	CNY	250 000 000	
Nestlé Dongguan Limited	Dongguan	100%	CNY	536 000 000	
Nestlé Hong Kong Limited	Hong Kong	100%	HKD	250 000 000	
Nestlé Hulunbeir Limited	Hulunbeir	100%	CNY	158 000 000	
Nestlé Nespresso Beijing Limited	Beijing	100%	CNY	7 000 000	
Nestlé Purina PetCare Tianjin Limited	Tianjin	100%	CNY	40 000 000	
Nestlé Qingdao Limited	Laixi	100%	CNY	930 000 000	
Nestlé R&D (China) Limited	Beijing	100%	CNY	40 000 000	
Nestlé Shanghai Limited	Shanghai	95%	CNY	200 000 000	
Nestlé Shuangcheng Limited	Shuangcheng	97%	CNY	435 000 000	
Nestlé Sources Shanghai Limited	Shanghai	100%	CNY	211 000 000	
Nestlé Sources Tianjin Limited	Tianjin	95%	CNY	204 000 000	
Nestlé Taiwan Limited	Taipei	100%	TWD	100 000 000	
Nestlé Tianjin Limited	Tianjin	100%	CNY	785 000 000	
Q-Med International Limited°	1) Hong Kong	50%	HKD	10 000	
Q-Med International Trading (Shanghai) Limited°	1) Shanghai	50%	USD	600 000	
Shandong Yinlu Foods Co. Limited	Jinan	60%	CNY	146 880 000	
Shanghai Nestlé Product Services Limited	Shanghai	100%	CNY	83 000 000	
Shanghai Totole First Food Limited	Shanghai	80%	CNY	72 000 000	
Shanghai Totole Food Limited	Shanghai	80%	USD	7 800 000	
Sichuan Haoji Food Co. Limited	Puge	80%	CNY	80 000 000	
Wyeth (Shanghai) Trading Company Limited (China)	Shanghai	100%	USD	1 000 000	
Wyeth Nutritional (China) Co., Limited	Suzhou	100%	CNY	900 000 000	
Xiamen Yinlu Foods Group Co., Limited	Xiamen	60%	CNY	496 590 000	
Yunnan Dashan Drinks Co., Limited	Kunming	100%	CNY	35 000 000	
<b>Inde</b>					
Galderma India Private Ltd°	1) Mumbai	50%	INR	24 156 000	
Nestlé India Ltd	△ New Delhi	62,8%	INR	964 157 160	

Cotée à la bourse de Mumbai, capitalisation boursière INR 510,7 milliards, numéro de valeur (code ISIN) INE239A01016

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation en %	Devise	Capital
<b>Indonésie</b>				
P. T. Nestlé Indofood Citarasa Indonesia	<sup>1)</sup> Jakarta	50%	IDR	200 000 000 000
P. T. Nestlé Indonesia	Jakarta	90,2%	IDR	152 753 440 000
P. T. Wyeth Nutrition Indonesia	Jakarta	90%	IDR	2 000 000 000
<b>Iran</b>				
Anahita Polour Industrial Mineral Water Company	Tehran	100%	IRR	35 300 000 000
Nestlé Iran (Private Joint Stock Company)	Tehran	89,7%	IRR	358 538 000 000
<b>Israël</b>				
Nespresso Israel Ltd	Tel-Aviv	100%	ILS	1 000
OSEM Investments Ltd	<sup>△</sup> Shoam	63,7%	ILS	110 644 444
<i>Cotée à la bourse de Tel-Aviv, capitalisation boursière ILS 9,4 milliards, numéro de valeur (code ISIN) IL0003040149</i>				
<b>Japon</b>				
Galderma K.K. <sup>°</sup>	<sup>1)</sup> Tokyo	50%	JPY	10 000 000
Nestlé Japan Ltd	Kobe	100%	JPY	20 000 000 000
Nestlé Nespresso K.K.	Kobe	100%	JPY	10 000 000
<b>Jordanie</b>				
Ghadeer Mineral Water Co. WLL	Amman	75%	JOD	1 785 000
Nestlé Jordan Trading Company Ltd	Amman	77,8%	JOD	410 000
<b>Koweït</b>				
Nestlé Kuwait General Trading Company WLL	Safat	49%	KWD	300 000
<b>Liban</b>				
Société des Eaux Minérales Libanaises S.A.L.	Hazmieh	100%	LBP	1 610 000 000
Société pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A.	Baabda	100%	CHF	1 750 000
SOHAT Distribution S.A.L.	Hazmieh	100%	LBP	160 000 000
<b>Malaisie</b>				
Cereal Partners (Malaysia) Sdn. Bhd.	<sup>1)</sup> Petaling Jaya	50%	MYR	2 500 000
Nestlé (Malaysia) Bhd.	<sup>△</sup> Petaling Jaya	72,6%	MYR	234 500 000
<i>Cotée à la bourse de Kuala Lumpur, capitalisation boursière MYR 15,9 milliards, numéro de valeur (code ISIN) MYL470700005</i>				
Nestlé Asean (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya	72,6%	MYR	42 000 000
Nestlé Manufacturing (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya	72,6%	MYR	132 500 000
Nestlé Products Sdn. Bhd.	Petaling Jaya	72,6%	MYR	25 000 000
Purina PetCare (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya	100%	MYR	1 100 000
Wyeth Nutrition (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya	100%	MYR	61 969 505
<b>Oman</b>				
Nestlé Oman Trading LLC	Muscat	49%	OMR	300 000
<b>Pakistan</b>				
Nestlé Pakistan Ltd	<sup>△</sup> Lahore	59%	PKR	453 495 840
<i>Cotée à la bourse de Karachi et de Lahore, capitalisation boursière PKR 342,4 milliards, numéro de valeur (code ISIN) PK0025101012</i>				

## Sociétés du groupe Nestlé

Sociétés	Lieu	Participation			Capital
		en %	Devise		
<b>Territoires palestiniens</b>					
Nestlé Trading Private Limited Company	Bethlehem	97,5%	JOD		200 000
<b>Philippines</b>					
CPW Philippines, Inc.	<sup>1)</sup> Makati City	50%	PHP	7 500 000	
Galderma Philippines, Inc. <sup>o</sup>	<sup>1)</sup> Manila	50%	PHP	12 500 000	
Nestlé Business Services AOA, Inc.	Bulacan	100%	PHP	70 000 000	
Nestlé Philippines, Inc.	Cabuyao	100%	PHP	2 300 927 400	
Penpro, Inc.	Makati City	88,5%	PHP	630 000 000	
Wyeth Philippines, Inc.	Manila	100%	PHP	610 418 100	
<b>Qatar</b>					
Al Manhal Water Factory Co. Ltd WLL	Doha	51%	QAR	5 500 000	
Nestlé Qatar Trading LLC	Doha	49%	QAR	1 680 000	
<b>République de Corée</b>					
Galderma Korea Ltd <sup>o</sup>	<sup>1)</sup> Seoul	50%	KRW	500 000 000	
Nestlé Korea Ltd	Seoul	100%	KRW	22 141 560 000	
Pulmuone Waters Co., Ltd	Gyeonggi-Do	51%	KRW	6 778 760 000	
<b>Arabie Saoudite</b>					
Al Anhar Water Factory Co. Ltd	Jeddah	64%	SAR	7 500 000	
Al Manhal Water Factory Co. Ltd	Riyadh	64%	SAR	7 000 000	
Nestlé Saudi Arabia LLC	Jeddah	75%	SAR	27 000 000	
Nestlé Water Factory Co. Ltd	Riyadh	64%	SAR	15 000 000	
Saudi Food Industries Co. Ltd	<sup>3)</sup> Jeddah	51%	SAR	51 000 000	
SHAS Company for Water Services Ltd	Riyadh	64%	SAR	13 500 000	
Springs Water Factory Co. Ltd	Dammam	64%	SAR	5 000 000	
<b>Singapour</b>					
Galderma Singapore Private Ltd <sup>o</sup>	<sup>1)</sup> Singapore	50%	SGD	1 387 000	
Nestlé R&D Center (Pte) Ltd	Singapore	100%	SGD	20 000 000	
Nestlé Singapore (Pte) Ltd	Singapore	100%	SGD	1 000 000	
Nestlé TC Asia Pacific Pte Ltd	<sup>◊</sup> Singapore	100%	JPY	10 000 000 000	
			SGD	2	
Wyeth Nutritionals (Singapore) Pte Ltd	Singapore	100%	SGD	2 159 971 715	
<b>Sri Lanka</b>					
Nestlé Lanka PLC	<sup>Δ</sup> Colombo	90,8%	LKR	537 254 630	
<i>Cotée à la bourse de Colombo, capitalisation boursière LKR 112,9 milliards, numéro de valeur (code ISIN) LK0128N00005</i>					
<b>Syrie</b>					
Nestlé Syria S.A.	Damascus	100%	SYP	800 000 000	
<b>Thaïlande</b>					
Nestlé (Thai) Ltd	Bangkok	100%	THB	880 000 000	
Perrier Vittel (Thailand) Ltd	Bangkok	100%	THB	235 000 000	
Quality Coffee Products Ltd	Bangkok	50%	THB	500 000 000	

**Sociétés du groupe Nestlé**

Sociétés	Lieu	Participation		
		en %	Devise	Capital
<b>Emirats Arabes Unis</b>				
CP Middle East FZCO	1) Dubai	50%	AED	600 000
Nestlé Dubai Manufacturing LLC	Dubai	49%	AED	300 000
Nestlé Middle East FZE	Dubai	100%	AED	3 000 000
Nestlé Treasury Centre-Middle East & Africa Ltd	◊ Dubai	100%	USD	2 997 343 684
Nestlé UAE LLC	Dubai	49%	AED	2 000 000
Nestlé Waters Factory H&O LLC	Dubai	48%	AED	22 300 000
<b>Ouzbékistan</b>				
Nestlé Uzbekistan MChJ	Namangan	99,2%	USD	33 965 463
OJSC Namangansut (Nafosat)	Namangan	80%	USZ	46 227 969
<b>Vietnam</b>				
La Vie Limited Liability Company	Long An	65%	USD	2 663 400
Nestlé Vietnam Ltd	Dongnai	100%	USD	155 266 000

**Sociétés du groupe Nestlé**

Sociétés	Lieu	Participation			Capital		
		en %	Devise				
<b>Océanie</b>							
<b>Australie</b>							
Cereal Partners Australia Pty Ltd	1) Sydney	50%	AUD	107 800 000			
Galderma Australia Pty Ltd <sup>o</sup>	1) Sydney	50%	AUD	2 500 300			
Nestlé Australia Ltd	Sydney	100%	AUD	274 000 000			
Vitaflor Australia Pty Ltd	Vic	100%	AUD	5			
<b>Fidji</b>							
Nestlé (Fiji) Ltd	Lami	100%	FJD	3 000 000			
<b>Polynésie Française</b>							
Nestlé Polynésie S.A.S.	Papeete	100%	XPF	5 000 000			
<b>Nouvelle-Calédonie</b>							
Nestlé Nouvelle-Calédonie S.A.S.	Nouméa	100%	XPF	250 000 000			
<b>Nouvelle-Zélande</b>							
CPW New Zealand	1) Auckland	50%	NZD	—			
Nestlé New Zealand Limited	Auckland	100%	NZD	300 000			
<b>Papouasie-Nouvelle-Guinée</b>							
Nestlé (PNG) Ltd	Lae	100%	PGK	11 850 000			

## Sociétés du groupe Nestlé

### Unités d'assistance, de recherche et de développement

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

#### Lieu des activités

##### Suisse

Nestec S.A.	Vevey	TA
-------------	-------	----

Société d'assistance technique, scientifique, commerciale et d'affaires, dont les unités, spécialisées dans tous les domaines d'affaires de l'entreprise fournissent en permanence leur savoir-faire et leur assistance aux sociétés opérationnelles du Groupe dans le cadre de divers contrats de licences. Elle est en outre chargée de l'ensemble des activités de recherche scientifique et de développement technologique, qu'elle effectue elle-même ou par l'intermédiaire de ses sociétés affiliées.

#### Les unités concernées sont les suivantes:

Clinical Development Unit	Lausanne	R
CPW R&D Centre	1) Orbe	R&D
Nestlé Institute of Health Sciences	Ecublens	R
Nestlé Product Technology Centre	Konolfingen	PTC
Nestlé Product Technology Centre	Orbe	PTC
Nestlé R&D Centre	Broc	R&D
Nestlé R&D Centre	Orbe	R&D
Nestlé Research Centre	Lausanne	R
Nestlé System Technology Centre	Orbe	PTC

##### Australie

CPW R&D Centre	1) Rutherglen	R&D
----------------	---------------	-----

##### Chili

Nestlé R&D Centre	Santiago de Chile	R&D
-------------------	-------------------	-----

##### Côte d'Ivoire

Nestlé R&D Centre	Abidjan	R&D
-------------------	---------	-----

##### France

Galderma R&D Centre°	1) Biot	R&D
Nestlé Product Technology Centre	Beauvais	PTC
Nestlé Product Technology Centre	Lisieux	PTC
Nestlé Product Technology Centre	Vittel	PTC
Nestlé R&D Centre	Aubigny	R&D
Nestlé R&D Centre	Tours	R&D

##### Allemagne

Nestlé Product Technology Centre	Singen	PTC
----------------------------------	--------	-----

## Sociétés du groupe Nestlé

### Lieu des activités

#### Région Chine

Nestlé R&D Centre	Beijing	R&D
Nestlé R&D Centre	Shanghai	R&D

#### Inde

Nestlé R&D Centre	Gurgaon	R&D
-------------------	---------	-----

#### Israël

Nestlé R&D Centre	Sderot	R&D
-------------------	--------	-----

#### Italie

Nestlé R&D Centre	Sansepolcro	R&D
-------------------	-------------	-----

#### Mexique

Nestlé R&D Centre	Queretaro	R&D
-------------------	-----------	-----

#### République d'Irlande

Nestlé R&D Centre	Askeaton	R&D
-------------------	----------	-----

#### Singapour

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

#### Suède

Galderma R&D Centre <sup>o</sup>	1) Uppsala	R&D
----------------------------------	------------	-----

#### Royaume-Uni

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

#### Etats-Unis

Galderma R&D Centre <sup>o</sup>	1) Cranbury (New Jersey)	R&D
Nestlé Product Technology Centre	Fremont (Michigan)	PTC
Nestlé Product Technology Centre	Marysville (Ohio)	PTC
Nestlé Product Technology Centre	St. Louis (Missouri)	PTC
Nestlé R&D Centre	Bakersfield (California)	R&D
Nestlé R&D Centre	Minneapolis (Minnesota)	R&D
Nestlé R&D Centre	San Diego (California)	R&D
Nestlé R&D Centre	Solon (Ohio)	PTC
Nestlé R&D Centre	St. Joseph (Missouri)	R&D
Nestlé R&D Centre	King of Prussia (Pennsylvania)	R&D

---

# 147<sup>es</sup> Comptes annuels de Nestlé S.A.

- 179** Compte de résultat de l'exercice 2013
- 180** Bilan au 31 décembre 2013
- 181** Notes sur les comptes annuels
- 181 1. Principes comptables
- 183 2. Revenus de sociétés du Groupe
- 183 3. Produits financiers
- 183 4. Bénéfice provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés
- 183 5. Amortissements
- 183 6. Frais d'administration et autres charges
- 184 7. Charges financières
- 184 8. Impôts
- 184 9. Disponibilités
- 184 10. Créances
- 185 11. Immobilisations financières
- 185 12. Participations à des sociétés du Groupe
- 185 13. Prêts à des sociétés du Groupe
- 186 14. Propres actions
- 186 15. Immobilisations incorporelles
- 186 16. Immobilisations corporelles
- 186 17. Dettes à court terme
- 186 18. Dettes à long terme
- 187 19. Provisions
- 187 20. Capital-actions
- 188 21. Mouvement des fonds propres
- 188 22. Réserve pour propres actions
- 188 23. Engagements hors-bilan
- 188 24. Evaluation des risques
- 189 25. Informations additionnelles
- 193** Proposition de répartition du bénéfice
- 194** Rapport de l'organe de révision

# Compte de résultat de l'exercice 2013

En millions de CHF

	Notes	2013	2012
<b>Produits</b>			
Revenus de sociétés du Groupe	2	8 089	7 699
Produits financiers	3	208	492
Bénéfice provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés	4	1 247	52
Autres produits		128	111
<b>Total des produits</b>		<b>9 672</b>	<b>8 354</b>
<b>Charges</b>			
Amortissements	5	(1 376)	(1 828)
Frais d'administration et autres charges	6	(249)	(337)
Charges financières	7	(52)	(71)
<b>Total des charges avant impôts</b>		<b>(1 677)</b>	<b>(2 236)</b>
<b>Bénéfice avant impôts</b>		<b>7 995</b>	<b>6 118</b>
Impôts	8	(537)	(422)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>	21	<b>7 458</b>	<b>5 696</b>

# Bilan au 31 décembre 2013

avant répartition du bénéfice

En millions de CHF

	Notes	2013	2012
<b>Actif</b>			
Actifs courants			
Disponibilités	9	2 709	1 366
Créances	10	1 026	2 522
Comptes de régularisation actifs		7	9
<b>Total des actifs courants</b>		<b>3 742</b>	<b>3 897</b>
Actifs non courants			
Immobilisations financières	11	41 620	41 188
Immobilisations incorporelles	15	367	1 994
Immobilisations corporelles	16	—	—
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>41 987</b>	<b>43 182</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>45 729</b>	<b>47 079</b>
<b>Passif</b>			
Fonds étrangers			
Dettes à court terme	17	4 045	6 333
Comptes de régularisation passif		11	18
Dettes à long terme	18	154	155
Provisions	19	751	711
<b>Total des fonds étrangers</b>		<b>4 961</b>	<b>7 217</b>
Fonds propres			
Capital-actions	20/21	322	322
Réserves légales	21	3 818	3 788
Réserve spéciale	21	29 165	29 371
Bénéfice reporté	21	5	685
Profit de l'année	21	7 458	5 696
<b>Total des fonds propres</b>		<b>40 768</b>	<b>39 862</b>
<b>Total du passif</b>		<b>45 729</b>	<b>47 079</b>

## 1. Principes comptables

### Principes généraux

Nestlé S.A. (la Société) est le holding faîtier du Groupe Nestlé lequel comprend des sociétés affiliées et associées ainsi que des coentreprises dans le monde. Les comptes annuels sont dressés conformément aux principes d'évaluation prescrits par la loi suisse. En outre, ils sont établis selon le principe des coûts historiques et prennent en considération les revenus et charges non encore échus à la date du bilan.

### Conversion des monnaies étrangères

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

### Opérations de couverture («Hedging»)

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

La Société utilise aussi des swaps de taux d'intérêts afin de gérer les risques de taux d'intérêts. A la date du bilan les swaps sont constatés à leur juste valeur et les variations afférentes sont passées au compte de résultat.

### Compte de résultat

Les revenus non-transférables dans l'immédiat sont crédités au compte de résultat après leur encaissement effectif. Les dividendes provenant de profits réalisés par une société avant son acquisition par Nestlé S.A. sont portés en déduction du coût de la participation.

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

### Impôts

Cette rubrique comprend les impôts sur le bénéfice et le capital. Elle inclut également les impôts retenus à la source sur les revenus transférés des sociétés du Groupe.

### Immobilisations financières

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

Les participations situées dans des pays où la situation politique, économique et monétaire est jugée telle qu'elle comporte un degré de risque supérieur à la normale, figurent à une valeur de un franc.

Les participations et les prêts sont amortis à un niveau prudent en fonction de la rentabilité des sociétés concernées.

Les titres négociables sont valorisés au cours le plus bas du prix d'achat ou du marché.

Les propres actions destinées à permettre l'exercice de droits d'option par des dirigeants du Groupe sont valorisées au prix d'exercice si inférieur au coût. Les propres actions détenues à des fins de négoce sont valorisées au coût, de même que celles destinées aux plans de participation à long terme. Les propres actions acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions sont valorisées au coût. Les gains et pertes sur propres actions sont enregistrés au compte de résultat.

## 1. Principes comptables

### Immobilisations incorporelles

Les marques et autres droits de propriété industrielle sont intégralement amortis lors de leur acquisition ou, exceptionnellement, sur une plus longue période.

### Immobilisations corporelles

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

### Provisions

Des provisions couvrant certaines éventualités sont constituées selon des critères imposés par une gestion prudente. Une provision pour risques non-assurés couvre des risques généraux non-assurés auprès de tiers, par exemple, pertes de profit dues à des ruptures d'activité pour cause imprévisible. Des provisions pour impôts suisses sont créées sur la base des éléments imposables (capital, réserve et bénéfice de l'exercice). En outre, une provision générale est maintenue en couverture d'impôts étrangers éventuels.

### Pensions

En Suisse, le régime de pension Nestlé est un plan d'épargne, où les contributions sont exprimées en pourcent du salaire assuré. Le fonds de pensions garantit le montant accumulé sur les comptes d'épargne individuels, ainsi qu'un taux de rendement minimum sur ces comptes d'épargne. Au moment de la retraite, les comptes d'épargne sont convertis en pensions. Cependant les affiliés ont la possibilité de percevoir une part en capital. Sous réserve de la situation financière du fonds de pensions, les administrateurs peuvent décider d'ajuster à la hausse les rentes en vigueur. Il est aussi à noter qu'il existe également un régime de pension à prestations définies dont l'accès a été fermé en 2013 à de nouveaux entrants et dont les membres âgés de moins de 55 ans ont été transférés dans le régime de plan d'épargne. Ce régime historique est un régime hybride entre un plan d'épargne et un plan basé sur le dernier salaire soumis à prévoyance.

### Comptes de régularisation actifs

Les comptes de régularisation actifs comprennent les charges payées d'avance imputables au nouvel exercice ainsi que les produits afférents à l'exercice en cours qui ne seront encaissés qu'ultérieurement (tels qu'intérêts courus sur prêts ou sur placements des liquidités). Y sont également inclus les profits nets de change non-réalisés à la date du bilan sur opérations à terme en devises, ainsi que le résultat de l'évaluation des swaps de taux d'intérêts.

### Comptes de régularisation passifs

Les comptes de régularisation passifs comprennent les produits encaissés d'avance afférents au nouvel exercice ainsi que les charges imputables à l'exercice en cours et qui ne seront payées qu'ultérieurement. Les pertes nettes de change non-réalisées sur opérations à terme en devises, ainsi que le résultat de l'évaluation des swaps de taux d'intérêts, à la date du bilan, figurent également dans ce poste.

## 2. Revenus de sociétés du Groupe

Ce poste englobe des dividendes provenant des exercices courants et antérieurs de sociétés du Groupe ainsi que d'autres revenus nets.

## 3. Produits financiers

En millions de CHF

	2013	2012
Résultat net sur prêts à des sociétés du Groupe	113	433
Autres produits financiers	95	59
	<b>208</b>	<b>492</b>

## 4. Bénéfice provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés

Il s'agit principalement de gains nets réalisés sur la vente d'immobilisations financières, marques et autres droits de propriété industrielle, précédemment amortis.

## 5. Amortissements

En millions de CHF

	2013	2012
Participations et prêts	939	1 204
Marques et autres droits de propriété industrielle	437	624
	<b>1 376</b>	<b>1 828</b>

## 6. Frais d'administration et autres charges

En millions de CHF

	2013	2012
Frais de personnel	114	101
Autres charges	135	236
	<b>249</b>	<b>337</b>

## 7. Charges financières

En millions de CHF

	2013	2012
Résultat net sur prêts de sociétés du Groupe	52	71
Autres charges financières	—	—
	<b>52</b>	<b>71</b>

## 8. Impôts

Comprend les impôts à la source prélevés sur des revenus de l'étranger, ainsi que les impôts suisses pour lesquels une provision adéquate a été constituée.

## 9. Disponibilités

En millions de CHF

	2013	2012
Liquidités et équivalents de liquidités	2 709	1 366
Titres négociables	—	—
	<b>2 709</b>	<b>1 366</b>

Les liquidités et équivalents de liquidités comprennent des dépôts ayant des échéances de moins de trois mois. Les titres négociables consistent en Billets de Trésorerie ayant des échéances de trois à six mois.

## 10. Créances

En millions de CHF

	2013	2012
Créances contre les sociétés du Groupe (comptes courants)	963	1 907
Autres créances	63	615
	<b>1 026</b>	<b>2 522</b>

## 11. Immobilisations financières

En millions de CHF

	Notes	2013	2012
Participations à des sociétés du Groupe	12	30 297	28 617
Prêts à des sociétés du Groupe	13	10 391	11 574
Propres actions	14	932	946
Autres immobilisations financières		—	51
		<b>41 620</b>	<b>41 188</b>

## 12. Participations à des sociétés du Groupe

En millions de CHF

	2013	2012
Au 1er janvier	28 617	28 131
Augmentation/(diminution) nette	1 971	820
Amortissements	(291)	(334)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>30 297</b>	<b>28 617</b>

La valeur comptable des participations continue de faire l'objet, dans son ensemble, d'une évaluation prudente, qu'elle soit rapportée aux revenus encaissés par la société holding ou aux actifs nets des sociétés affiliées.

Un état des sociétés les plus importantes détenues, soit directement par Nestlé S.A., soit indirectement à travers d'autres sociétés du Groupe, avec indication du pourcentage de contrôle de leur capital-actions, figure dans les Comptes consolidés du Groupe Nestlé.

## 13. Prêts à des sociétés du Groupe

En millions de CHF

	2013	2012
Au 1er janvier	11 574	13 233
Nouveaux prêts	1 638	4 691
Remboursements et amortissements	(2 625)	(6 169)
Différences de change réalisées	(70)	(63)
Différences de change non réalisées	(126)	(118)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>10 391</b>	<b>11 574</b>

Les prêts à des sociétés du Groupe sont généralement accordés à long terme pour financer les investissements dans des participations.

## 14. Propres actions

En millions de CHF

		2013		2012
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Management Stock Option Plan	6 768 355	335	8 054 705	389
Restricted Stock Unit Plan	8 259 480	481	8 659 704	475
Performance Share Unit Plan	403 945	23	332 120	18
Futurs plans de participation à long terme	1 603 644	93	1 155 184	64
	<b>17 035 424</b>	<b>932</b>	<b>18 201 713</b>	<b>946</b>

La Société détenait 6 768 355 actions pour couvrir le «Management Stock Option Plan» et 10 267 069 actions destinées aux autres plans de rémunération. Les actions couvrant le «Management Stock Option Plan» sont enregistrées à la valeur d'exercice si celles-ci sont inférieures à la valeur d'acquisition, les autres le sont à la valeur d'acquisition. Durant l'année, 4 568 909 actions ont été délivrées aux bénéficiaires de plans de rémunération du Groupe pour une valeur totale de CHF 274 millions.

## 15. Immobilisations incorporelles

Ce poste représente le solde de la valeur capitalisée des marques et autres droits de propriété industrielle relatifs aux activités de pizzas surgelées de Kraft Foods.

## 16. Immobilisations corporelles

Il s'agit notamment des terrains et immeubles à Cham. Le bâtiment du siège «En Bergère», à Vevey, est la propriété d'une société de service dont les actions sont détenues par Nestlé S.A.

La valeur de l'assurance incendie des bâtiments, mobilier et équipements de bureau se monte à CHF 9,5 millions à fin 2013 (2012: CHF 25 millions).

## 17. Dettes à court terme

En millions de CHF

	2013	2012
Dettes envers les sociétés du Groupe	3 992	6 218
Autres créanciers	53	115
	<b>4 045</b>	<b>6 333</b>

## 18. Dettes à long terme

Sous cette rubrique figure un prêt à long terme accordé en 1989 par une société affiliée.

## 19. Provisions

En millions de CHF

	Risques non-assu- rés	Risques de change	Impôts suisses et étrangers	Autres	2013 <b>Total</b>	2012 <b>Total</b>
Au 1er janvier	475	6	122	108	711	878
Constitutions de provisions	—	—	142	46	188	194
Emplois	—	—	(92)	(36)	(128)	(347)
Dissolutions	—	(6)	(3)	(11)	(20)	(14)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>475</b>	<b>—</b>	<b>169</b>	<b>107</b>	<b>751</b>	<b>711</b>

## 20. Capital-actions

En millions de CHF

	2013	2012
Nombre d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune	3 224 800 000	3 224 800 000
En millions de CHF	322	322

Selon l'article 5 des Statuts, aucune personne, physique ou morale, ne peut être inscrite avec droit de vote pour plus de 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. Cette limitation à l'inscription s'applique également aux personnes qui détiennent tout ou partie de leurs actions par l'intermédiaire de nominees conformément à cet article. L'article 11 prévoit également que lors de l'exercice du droit de vote, aucun actionnaire ne peut réunir sur sa personne, directement ou indirectement, de par les actions qui lui appartiennent ou qu'il représente, plus de 5% de l'ensemble du capital-actions inscrit au registre du commerce.

Au 31 décembre 2013, le registre des actions dénombrait 153 005 actionnaires inscrits. En tenant également compte des demandes d'inscription en cours de traitement des possesseurs indirects d'actions, sous forme de certificats aux Etats-Unis («American Depository Receipts») ainsi que les bénéficiaires économiques d'actions détenues fiduciairement, le nombre total des actionnaires dépasse probablement les 250 000. La Société n'avait pas connaissance de l'existence d'actionnaire détenant, directement ou indirectement, 5% ou davantage du capital-actions. Les sociétés du Groupe ont conjointement possédé 1,1% du capital-actions de Nestlé S.A. au 31 décembre 2013.

### Capital-actions conditionnel

Selon dispositions des Statuts, le capital-actions peut, par l'exercice de droits de conversion ou d'option, être augmenté de CHF 10 000 000 (dix millions de francs suisses) au maximum par l'émission d'un maximum de 100 000 000 d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune, entièrement libérées, par l'exercice de droits de conversion et/ou d'option octroyés en relation avec l'émission, par Nestlé S.A. ou l'une de ses filiales, d'obligations d'emprunt convertibles, d'obligations assorties de droits d'option ou d'autres instruments du marché financier.

Concernant le capital-actions en général, se référer également au Rapport sur le Gouvernement d'entreprise.

## 21. Mouvement des fonds propres

En millions de CHF

	Capital-actions	Réserve générale [a]	Réserve propres actions [a][b]	Réserve spéciale	Bénéfice résultant du bilan	Total
Au 1er janvier 2013	322	1 913	1 875	29 371	6 381	39 862
Transfert de la réserve spéciale	—	—	—	(225)	225	—
Bénéfice de l'exercice	—	—	—	—	7 458	7 458
Dividende pour 2012	—	—	—	—	(6 552)	(6 552)
Mouvement des propres actions	—	—	30	(30)	—	—
Dividende sur propres actions détenues à la date de paiement du dividende 2012	—	—	—	49	(49)	—
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>322</b>	<b>1 913</b>	<b>1 905</b>	<b>29 165</b>	<b>7 463</b>	<b>40 768</b>

(a) La réserve générale et la réserve pour propres actions constituent les réserves légales.

(b) Voir Note 22.

## 22. Réserve pour propres actions

Au 31 décembre 2012, la réserve pour propres actions de CHF 1875 millions représentait le coût de 18 201 713 actions réservées pour couvrir les plans de rémunération en actions du Groupe et 18 038 445 actions étaient détenues à des fins de négociation.

Au cours de l'exercice, un total de 4 568 909 actions ont été délivrées aux bénéficiaires de plans de rémunération en actions Nestlé S.A. du Groupe. D'autre part, 7 646 039 actions ont été acquises pour CHF 485 millions dont 3 402 620 actions pour couvrir des plans de rémunération en actions Nestlé S.A. du Groupe. 4 093 419 actions ont été vendues pour un montant total de CHF 279 millions.

Une autre société du Groupe détient 18 188 445 actions Nestlé S.A. Le total de 35 223 869 actions détenues en propre par les sociétés du Groupe au 31 décembre 2013 représente 1,1% du capital-actions de Nestlé S.A. (au 31 décembre 2012, 36 240 158 actions propres représentaient 1,1% du capital-actions de Nestlé S.A.).

## 23. Engagements hors-bilan

Au 31 décembre 2013, le total des cautionnements principalement donnés en garantie de crédits accordés à des sociétés du Groupe et des «Commercial Paper Programmes» et des engagements relatifs à des conventions de rachat de «Notes» émises s'élevait à CHF 20 272 millions (2012: CHF 25 822 millions).

## 24. Evaluation des risques

La Direction du Groupe considère que les risques associés à Nestlé S.A. sont les mêmes que ceux identifiés au niveau du Groupe, du fait que la société holding est l'agrégation de toutes les sociétés du Groupe.

Par conséquent, nous nous référerons au «Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework» (ERM) défini à la Note 24 des Comptes consolidés du groupe Nestlé.

## 25. Informations additionnelles requises par le Code des Obligations suisse en matière de rémunération

### Rémunération annuelle des membres du Conseil d'administration

				2013
	Espèces en CHF <sup>(a)</sup>	Nombre d'actions	Valeur des actions escomptées en CHF <sup>(b)</sup>	Rémunération totale
Peter Brabeck-Letmathe, Président <sup>(c)</sup>	1 600 000	97 636	5 373 885	<b>6 973 885</b>
Paul Bulcke, Administrateur délégué <sup>(c)</sup>	—	—	—	—
Andreas Koopmann, 1er Vice-Président	325 000	4 730	260 339	<b>585 339</b>
Rolf Hänggi, 2ème Vice-Président	330 000	4 806	264 522	<b>594 522</b>
Beat Hess	255 000	3 662	201 556	<b>456 556</b>
Daniel Borel	205 000	2 899	159 561	<b>364 561</b>
Jean-Pierre Meyers	175 000	2 441	134 353	<b>309 353</b>
Steven G. Hoch	175 000	2 441	134 353	<b>309 353</b>
Naïna Lal Kidwai	205 000	2 899	159 561	<b>364 561</b>
Titia de Lange	155 000	2 136	117 565	<b>272 565</b>
Jean-Pierre Roth	175 000	2 441	134 353	<b>309 353</b>
Ann M. Veneman	175 000	2 441	134 353	<b>309 353</b>
Henri de Castries	205 000	2 899	159 561	<b>364 561</b>
Eva Cheng	155 000	2 136	117 565	<b>272 565</b>
<b>Total pour 2013</b>	<b>4 135 000</b>	<b>133 567</b>	<b>7 351 527</b>	<b>11 486 527</b>
<b>Total pour 2012</b>	<b>4 185 000</b>	<b>158 654</b>	<b>7 393 277</b>	<b>11 578 277</b>

(a) Le montant en espèces comprend l'indemnité de CHF 15 000. Le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas d'indemnité.

(b) Les actions Nestlé S.A. reçues comme part d'honoraires d'Administrateur et de membres de comités sont évaluées au cours de clôture de SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende, escompté de 16,038% pour tenir compte de la période de blocage de trois ans.

(c) Le Président du Conseil d'administration et l'Administrateur délégué ne reçoivent pas d'honoraires d'Administrateur et de membres de comités, ni d'indemnité forfaitaire.

En 2013, une nouvelle administratrice, Mme Eva Cheng, est entrée au Conseil d'administration. M. André Kudelski a quitté le Conseil d'administration en 2013.

Peter Brabeck-Letmathe, en tant que Président en exercice, a reçu une rémunération en espèces ainsi que des actions Nestlé S.A., ces dernières étant soumises à une période de blocage de trois ans. Cette attribution reflète, en particulier, certaines fonctions de direction et de contrôle pour le Groupe, y compris Nestlé Health Science S.A., et la responsabilité directe des intérêts de Nestlé dans L'Oréal, Galderma et Laboratoires innéov. Peter Brabeck-Letmathe représente également Nestlé au Conseil de fondation du Forum économique mondial (WEF) et préside au nom de Nestlé le Water Resource Group 2030. Il est membre de l'European/Hong Kong Business Co-operation Committee (EU/HK BCC). Toutes les rémunérations correspondantes sont incluses dans le montant indiqué. Sa rémunération totale s'est élevée à:

		2013		2012
	Nombre	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Espèces	—	1 600 000	—	1 600 000
Actions bloquées (valeur escomptée)	97 636	5 373 885	115 316	5 373 726
<b>Total</b>	<b>—</b>	<b>6 973 885</b>	<b>—</b>	<b>6 973 726</b>

## 25. Informations additionnelles requises par le Code des Obligations suisse en matière de rémunération

### Prêts aux membres du Conseil d'administration

Il n'existe aucun prêt non-remboursé accordé aux membres exécutifs et non-exécutifs du Conseil d'administration ou aux personnes qui leur sont proches.

### Honoraires et rémunérations additionnels du Conseil d'administration

Aucun honoraire ou autres rémunérations additionnels n'ont été payés par Nestlé S.A. ou l'une des sociétés du Groupe, directement ou indirectement, à des membres des organes dirigeants ou à des personnes qui leur sont proches, à l'exception de CHF 35 000 payé à Mme T. de Lange, membre de Nestlé Nutrition Council (NNC) et CHF 25 321 payé à Mme A.M. Veneman, membre du CSV Council.

### Rémunérations et prêts accordés aux anciens membres du Conseil d'administration

Aucune rémunération n'a été octroyée en 2013 à d'anciens membres du Conseil d'administration dont les fonctions ont pris fin au cours de l'exercice précédent l'année sous revue ou précédemment. Il n'existe également aucun prêt non-remboursé accordé à d'anciens membres du Conseil d'administration.

### Détention d'actions et d'options par les membres non-exécutifs du Conseil d'administration ou par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2013

	Nombre d'actions détenues <sup>(a)</sup>	Nombre d'options détenues <sup>(b)</sup>
Peter Brabeck-Letmathe, Président	2 795 465	1 707 600
Andreas Koopmann, 1er Vice-Président	83 289	—
Rolf Hänggi, 2ème Vice-Président	82 922	—
Beat Hess	23 803	—
Daniel Borel	231 749	—
Jean-Pierre Meyers	1 430 898	—
Steven G. Hoch	219 018	—
Naïna Lal Kidwai	18 849	—
Titia de Lange	10 073	—
Jean-Pierre Roth	9 738	—
Ann M. Veneman	8 006	—
Henri de Castries	6 323	—
Eva Cheng	2 136	—
<b>Total au 31 décembre 2013</b>	<b>4 922 269</b>	<b>1 707 600</b>
<b>Total au 31 décembre 2012</b>	<b>4 723 350</b>	<b>2 167 600</b>

(a) Comportant les actions soumises à une période de blocage.

(b) Le ratio est d'une option pour une action de Nestlé S.A.

### Rémunération annuelle des membres de la Direction du Groupe

La rémunération globale des membres de la Direction du Groupe s'élève à CHF 43 073 611 pour l'exercice 2013 (2012: CHF 43 882 674). Les détails de la rémunération globale ainsi que les principes de rémunération sont décrits dans l'Annexe 1 du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise.

La valorisation des plans de rémunération en actions mentionnée dans cette rubrique s'écarte, dans une certaine mesure, des rémunérations indiquées à la Note 21.1 des Comptes consolidés du Groupe Nestlé, qui ont été préparés en conformité avec les normes comptables internationales (IFRS).

La société a également versé CHF 4 563 809 aux futures prestations de retraite des membres de la Direction du Groupe dans le cadre de la politique en matière de prestations de retraite de Nestlé (2012: CHF 5 429 717).

## 25. Informations additionnelles requises par le Code des Obligations suisse en matière de rémunération

### Rémunération totale la plus élevée perçue par un membre de la Direction du Groupe

En 2013, la rémunération totale la plus élevée perçue par un membre de la Direction du Groupe a été accordée à Paul Bulcke, Administrateur délégué.

		2013		2012	
		Nombre	Valeur en CHF	Nombre	Valeur en CHF
Salaire de base annuel		2 500 000		2 375 000	
Bonus à court terme (espèces)		—		223 035	
Bonus à court terme (valeur actualisée de l'action Nestlé S.A.)	53 045	2 991 208		66 472	3 558 246
Options (juste valeur à la date d'attribution)	—	—		420 000	1 906 800
Performance Share Units (juste valeur à la date d'attribution)	58 600	3 776 184		34 300	1 873 466
Indemnités diverses		28 884			28 884
<b>Total</b>		<b>9 296 276</b>			<b>9 965 431</b>
% Fixe/Variable		27.2-72.8			24.1-75.9

En outre, la Société a versé CHF 2 092 312 aux futures prestations de retraite dans le cadre de la politique en matière de prestations de retraite de Nestlé (2012: CHF 1 962 676), suite à l'ajustement de son salaire de base et à la diminution de sa rémunération variable.

### Prêts aux membres de la Direction du Groupe

Au 31 décembre 2013, il n'y avait aucun prêt ouvert aux membres de la Direction du Groupe.

### Honoraires et rémunérations additionnels de la Direction du Groupe

Un membre de la Direction du Groupe, dans son rôle de Président et d'Administrateur délégué de Nestlé Health Science S.A., a également pris part au plan de participation à long terme de Nestlé Health Science, un plan sous forme d'unités d'actions fictives («Phantom Share Unit Plan») basé sur le développement à long terme de cette société. Il a reçu en 2013 11 000 unités, dont la juste valeur à la date d'attribution était de CHF 89.31 par unité (période de blocage de trois ans; valeur plafonnée à deux fois le prix de l'unité à la date d'attribution).

### Rémunérations et prêts accordés aux anciens membres de la Direction du Groupe

En 2013, aucune rémunération n'a été octroyée aux anciens membres de la Direction du Groupe (2012: CHF 50 000 octroyés à un ancien membre de la Direction du Groupe). Au 31 décembre 2013, il n'existe aucun prêt non-remboursé accordé à d'anciens membres de la Direction du Groupe.

**25. Informations additionnelles requises par le Code des Obligations suisse en matière de rémunération**

**Détention d'actions et d'options par des membres de la Direction du Groupe ou par des personnes qui leur sont proches au 31 décembre 2013**

	Nombre d'actions détenues (a)	Nombre d'options détenues (b)
Paul Bulcke	538 500	1 677 000
Luis Cantarell	105 535	436 250
José Lopez	73 721	215 600
Laurent Freixe	46 132	194 300
Chris Johnson	18 093	185 400
Patrice Bula	63 217	165 700
Doreswamy (Nandu) Nandkishore	79 994	170 200
Wan Ling Martello	22 360	121 100
Stefan Catsicas	—	—
Marco Settembre	10 110	—
Peter Vogt	28 075	—
Martial Rolland	15 590	—
David P. Frick	41 699	—
<b>Total au 31 décembre 2013</b>	<b>1 043 026</b>	<b>3 165 550</b>
<b>Total au 31 décembre 2012</b>	<b>1 106 156</b>	<b>4 714 800</b>

(a) Comprenant les actions soumises à une période de blocage de trois ans.

(b) Le ratio est d'une option pour une action Nestlé S.A.

## Proposition de répartition du bénéfice

En CHF

	2013	2012
<b>Bénéfice résultant du bilan</b>		
Report de l'exercice précédent	4 757 545	685 377 470
Bénéfice de l'exercice	7 457 959 285	5 695 711 140
	<b>7 462 716 830</b>	<b>6 381 088 610</b>
<b>Nous proposons l'emploi suivant:</b>		
Transfert de la réserve spéciale	—	(225 000 000)
Dividende pour 2013, CHF 2.15 par action sur 3 221 645 395 actions <sup>(a)</sup> (2012: CHF 2.05 sur 3 220 161 495 actions) <sup>(b)</sup>	6 926 537 599	6 601 331 065
	<b>6 926 537 599</b>	<b>6 376 331 065</b>
<b>Solde reporté à nouveau</b>	<b>536 179 231</b>	<b>4 757 545</b>

(a) En fonction du nombre d'actions émises à la date déterminante pour le versement du dividende (11 avril 2014). Aucun dividende n'est versé sur les actions propres détenues par le groupe Nestlé. Le montant respectif sera attribué à la réserve spéciale.

(b) Le montant de CHF 49 120 618, qui représente le dividende de 23 961 277 propres actions détenues à la date du paiement du dividende, a été versé à la réserve spéciale.

Dans la mesure où la proposition du Conseil d'administration est approuvée par l'Assemblée générale annuelle, le dividende brut sera de CHF 2.15 par action, soit un montant net de CHF 1.3975 par action après paiement de l'impôt fédéral suisse anticipé de 35%. Le dernier jour de négociation avec droit au dividende est le 11 avril 2014. Les actions seront négociées ex-dividende dès le 14 avril 2014. Le dividende net sera versé à partir du 17 avril 2014.

Le Conseil d'administration

Cham et Vevey, le 12 février 2014

## Rapport de l'organe de révision

à l'Assemblée Générale des actionnaires de Nestlé S.A.

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels (compte de résultat, bilan et notes sur les comptes annuels des pages 179 à 193) de Nestlé S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013.

### ***Responsabilité du Conseil d'administration***

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

### ***Responsabilité de l'organe de révision***

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses (NAS). Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour former notre opinion d'audit.

### ***Opinion d'audit***

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

**Rapport sur d'autres dispositions légales**

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

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

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts. Nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.



KPMG SA

A handwritten signature in black ink that reads "S.R. Cormack".

Scott Cormack  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

A handwritten signature in black ink that reads "Fabien Lussu".

Fabien Lussu  
Expert-réviseur agréé

Genève, le 12 février 2014

## Notes

## Notes

## Notes

## Notes

# Information aux actionnaires

## Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2013, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) sont cotées à SIX Swiss Exchange. Des «American Depository Receipts» (ADR) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank.

## Sièges sociaux

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

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

## Renseignements complémentaires

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

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

Le *Rapport annuel*, la *Rétrospective*, le *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise* ainsi que les *Rapports financiers* sont à disposition en anglais, en français et en allemand, en fichier PDF sur Internet. Le compte de résultat, le bilan et le tableau de financement consolidés sont aussi disponibles en format Excel.

Adresse Internet de Nestlé:  
[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

## Dates importantes

- 10 avril 2014  
147<sup>e</sup> Assemblée générale ordinaire, «Beaulieu Lausanne» à Lausanne (Suisse)
- 11 avril 2014  
Dernier jour de négoce avec droit au dividende
- 14 avril 2014  
Date de négoce ex-dividende
- 15 avril 2014  
Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2014
- 17 avril 2014  
Paiement du dividende
- 7 août 2014  
Publication du rapport semestriel janvier-juin 2014
- 16 octobre 2014  
Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois 2014
- 19 février 2015  
Résultats annuels 2014
- 16 avril 2015  
148<sup>e</sup> Assemblée générale ordinaire, «Beaulieu Lausanne» à Lausanne (Suisse)

---

---

---

© 2014, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

Le Rapport annuel contient des prévisions qui reflètent les opinions et estimations actuelles de la Direction. Ces déclarations impliquent certains risques et certaines incertitudes qui pourraient amener à des résultats autres que ceux prévus dans ce rapport. Ces risques potentiels et ces incertitudes incluent des facteurs tels que les situations économiques en général, des variations du cours de change, des pressions de la concurrence au niveau du prix et des produits ainsi que des modifications légales. En cas de doute ou de différences d'interprétation, la version anglaise prévaut contre les versions française et allemande.

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

**Concept et graphisme**

Nestec S.A., Corporate Identity & Design avec messi&schmidt

**Photographie**

Interlinks Image, Marcel Grubenmann, Philippe Prêtre/apg image Ltd,  
Nestlé S.A.

**Production**

brain'print GmbH (Suisse)

**Papier**

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



