



Good Food, Good Life

Rapport annuel 2017



**Nestlé.
Améliorer la qualité de vie
et contribuer à
un avenir plus sain.**

Notre raison d'être

Nestlé. Améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain.

Présente dans 189 pays, Nestlé est la plus importante société d'aliments et de boissons au monde.

Nous proposons un large éventail de produits et services destinés aux personnes et à leurs animaux de compagnie tout au long de leur vie. Notre gamme comprend plus de 2000 marques, d'icônes mondiales comme *Nescafé* et *Nespresso* à des fleurons locaux tels que *Ninho*.

Nestlé a son siège à Vevey, en Suisse, où elle a été fondée il y a plus de 150 ans.



Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires
6	Notre stratégie
10	Innover dans un monde en mutation
14	Notre présence au travers de nos marques
26	Création de valeur partagée
38	Rétrospective financière
54	Gouvernement d'entreprise et Compliance
61	Information aux actionnaires

Rapports complémentaires

Rapport annuel 2017
Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2017
Rapport de rémunération 2017
Rapports financiers 2017

En ligne

Vous trouverez de plus amples informations sur le groupe Nestlé sur www.nestle.com

Pour en savoir plus sur la Création de valeur partagée, consultez www.nestle.com/csv

Notre performance

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

La croissance organique de nos ventes en 2017 s'est située dans la fourchette de nos prévisions, mais en dessous de nos attentes. Nos initiatives de réduction des coûts ont produit une amélioration des marges supérieure à nos prévisions. Sur la droite, voici un résumé des résultats obtenus durant l'année.

Chiffre d'affaires
du Groupe (en CHF)

89,8
milliards

Croissance
organique*

2,4%

Croissance
interne réelle*

1,6%

Résultat opérationnel
courant récurrent* (en CHF)

14,7
milliards

Marge opérationnelle
courante récurrente*

16,5%

Marge opérationnelle
courante récurrente*

+50 points de base

à taux de change constants

à taux de change constants

Résultat opérationnel
courant* (en CHF)

13,2
milliards

Marge opérationnelle
courante*

14,7%

Marge opérationnelle
courante*

-50 points de base

à taux de change constants

Bénéfice par action
(en CHF)

2.32

Bénéfice par action

-15,8%

Bénéfice récurrent
par action*

+4,7%

à taux de change constants

Cash flow d'exploitation
(en CHF)

13,5
milliards

Cash flow libre*
(en CHF)

8,5
milliards

75,4% de la dette
financière nette*

Dividende proposé
par action (en CHF)

2.35

Augmentation
du dividende proposé

+2,2%

* Mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les IFRS. De plus amples informations à cet égard figurent dans la rétrospective financière en page 40.

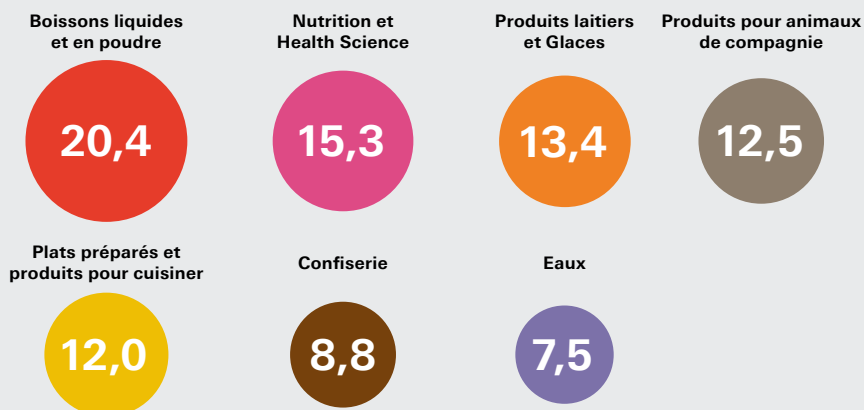
Nos activités

Depuis 150 ans, Nestlé crée des produits qui améliorent la qualité de vie et contribuent à un avenir plus sain.

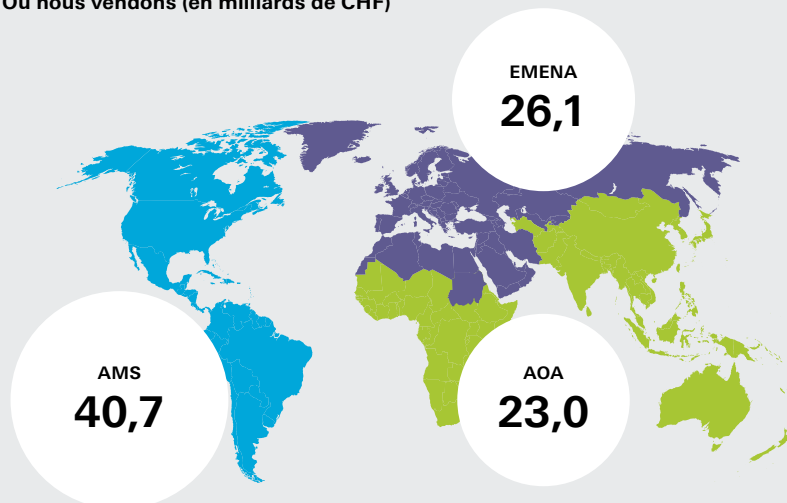
Nous proposons une nutrition saine de qualité pour les personnes et les familles dans le monde entier. Au travers de notre portefeuille de produits englobant sept catégories, nous offrons des choix plus sains et plus savoureux pour chaque étape de la vie, à tout moment de la journée.

Nous souhaitons que nos produits et services contribuent à façonner un monde meilleur et plus sain. Nous voulons également inciter chacun à mener une vie plus saine. C'est ainsi que nous garantissons le succès à long terme de notre Société tout en apportant une contribution à la société.

Ce que nous vendons (en milliards de CHF)



Où nous vendons (en milliards de CHF)



Collaborateurs
323 000

Pays dans lesquels nous vendons
189

Total des salaires et charges sociales (en CHF)
17 milliards

Impôts sur les sociétés payés en 2017 (en CHF)
3,7 milliards

Nos engagements

Les 41 engagements présentés dans le chapitre Création de valeur partagée guident nos efforts collectifs pour atteindre des objectifs spécifiques.

Chaque jour, nous touchons des milliards de vies: les agriculteurs qui produisent nos ingrédients, les familles qui profitent de nos produits, les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons, et l'environnement naturel dont nous dépendons.



Pour les individus
et les familles

Plus de 1000

Nouveaux produits nutritifs lancés pour répondre aux besoins et carences quotidiens constatés par des études sur les apports alimentaires des enfants

CHF 40,1 milliards

Vente de produits affichant des recommandations concernant les portions

174 milliards

Portions d'aliments et de boissons enrichis dans 66 pays présentant une plus grande vulnérabilité aux carences en micronutriments

Plus de 8000

Produits rénovés chaque année pour des considérations de nutrition ou de santé (moyenne 2012–2016)



Pour nos
communautés

159,9 millions

Nombre de plantules de café distribuées aux agriculteurs (total depuis 2010), contre un objectif de 220 millions d'ici 2020

57%

Pourcentage de nos douze catégories de matières premières prioritaires et du papier faisant l'objet d'un approvisionnement responsable

41 867

Nombre d'emplois, de stages ou d'apprentissages offerts à des jeunes via notre initiative *Nestlé needs YOUth*

431 000

Producteurs formés au travers de programmes de formation



Pour la planète

33,2%

Pourcentage de réduction des émissions (scopes 1 et 2) de GES par tonne de produit depuis 2007

38,1%

Pourcentage de réduction de nos captages d'eau par tonne de produit depuis 2007

253

Nombre d'usines ayant atteint zéro déchet pour élimination définitive

25,7%

Pourcentage de notre électricité provenant de sources renouvelables

Chers actionnaires,

Depuis plus de 150 ans, le succès de Nestlé repose sur une compréhension approfondie de la nutrition. Il s'appuie sur une stratégie qui s'impose à nous avec force, en permanence, et qui mène à la création de valeur durable. Il est aussi basé sur la capacité de changer et de s'adapter. 2017 n'a pas fait exception à cet égard. Nous avons continué à pérenniser notre Société, tout en nous adaptant plus vite et plus efficacement aux changements autour de nous. La concurrence s'intensifie et les attentes des consommateurs évoluent. De même, la révolution numérique bouscule les modes de communication des consommateurs, leurs habitudes d'achat et leurs interactions avec les entreprises. Nous anticipons ces changements en leur accordant la priorité qu'ils méritent et en nous dotant de la flexibilité nécessaire pour relever les défis de demain.

En 2017, la croissance organique de Nestlé s'est élevée à 2,4%, soutenue par une croissance interne réelle de 1,6%. Les adaptations des prix de 0,8% ont été constantes par rapport à l'année précédente. Les cessions nettes ont réduit le chiffre d'affaires de 1,9%, et les taux de change ont eu un impact négatif minime de 0,1%. Le chiffre d'affaires total publié s'est élevé à CHF 89,8 milliards, soit une augmentation de 0,4%. La croissance organique a été de 4,8% dans les marchés émergents et de 0,7% dans les marchés développés. La marge opérationnelle courante récurrente s'est améliorée, de 50 points de base à taux de change constants, et de 40 points de base sur base publiée à 16,4%. Compte tenu de ces résultats, le Conseil d'administration propose la 23^e augmentation consécutive du dividende, soulignant notre engagement pour la continuité, soit 5 centimes de plus par action, pour atteindre CHF 2.35 cette année.

Un cap clairement défini

La nutrition est au cœur de notre Société, depuis le jour où Henri Nestlé a inventé une farine pour nourrir des enfants qui a sauvé la vie d'un enfant. A l'heure où les gens aspirent à vivre plus sainement, notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être est plus que jamais d'actualité. La nutrition et son impact sur la santé et le bien-être suscitent un intérêt croissant, auquel nos aliments et boissons nutritifs de qualité, délicieux et pratiques, répondent bien. Nestlé dispose d'un vaste portefeuille comptant des marques mondialement connues. Nous sommes les leaders dans nombre de catégories d'aliments et de boissons en croissance rapide.

Au cours de l'année, nous avons réaffirmé notre modèle de création de valeur à long terme. Nos objectifs à moyen terme soulignent notre engagement à assurer un bon équilibre entre croissance du chiffre d'affaires et rentabilité. Nous entendons atteindre une marge opérationnelle

courante récurrente entre 17,5% et 18,5% d'ici 2020, contre 16% en 2016. Nous visons une croissance organique dans le milieu de la fourchette à un chiffre d'ici 2020.

Les aliments et les boissons sont au cœur de nos activités, qui couvrent de nombreuses catégories de produits. Pour assurer une croissance soutenue, nous misons surtout sur le café, les produits pour animaux de compagnie, l'eau embouteillée et la nutrition infantile. Les soins grand public sont un axe supplémentaire d'expansion, compte tenu notamment des besoins nutritionnels de populations vieillissantes dans le monde entier. Dans les marchés émergents, où nous sommes particulièrement bien implantés, nous renforçons nos positions en investissant dans la croissance.

Nous développons activement notre portefeuille pour être en phase avec les nouveaux goûts et modes de vie des consommateurs. Notre but est de proposer les produits les plus savoureux et les plus sains dans chaque catégorie où nous sommes présents. Nous embrassons les dernières tendances de consommation, comme les aliments bios, complets, moins caloriques, et naturels. Nous proposons également davantage d'alternatives végétales.

L'innovation constante est un atout indéniable de Nestlé et un moteur de croissance interne. Grâce à un réseau de recherche et développement (R&D) de pointe et à une connaissance approfondie du consommateur, nous mettons plus rapidement sur le marché des produits et services innovants.

En 2017, plusieurs acquisitions ont permis de renforcer nos positions dans des catégories à forte croissance et d'accéder à de nouveaux modèles d'affaires. Pour satisfaire les consommateurs en quête de nouvelles expériences en matière de café, nous avons acquis une participation majoritaire dans le torréfacteur et détaillant américain Blue Bottle Coffee et acheté Chameleon Cold Brew, la marque numéro un de café froid bio aux Etats-Unis. Sur un marché des repas équilibrés et pratiques en plein essor, nous avons fait l'acquisition de Sweet Earth, une société californienne produisant des aliments surgelés et des plats végétariens de grande qualité. Nous avons aussi pris une participation minoritaire dans la plateforme de livraison de repas en ligne Freshly. Dans les soins grand public, nous avons annoncé l'acquisition d'Atrium Innovations, un leader mondial dans les produits de santé nutritionnelle.

Efficacité accrue

Pour soutenir notre croissance, nous augmentons l'efficacité opérationnelle au sein de l'Entreprise. Nous nous concentrons sur les économies de coûts structurelles dans les domaines qui ne sont pas en contact avec les consommateurs, notamment la production, les achats et les services administratifs.



Paul Bulcke, Président (à gauche), et U. Mark Schneider, Administrateur délégué (à droite).

Nous rationalisons notre parc industriel et optimisons nos usines pour une meilleure exploitation des capacités. Afin de tirer le meilleur parti possible de notre taille, nous avons mis en place trois centrales d'achat mondiales, qui devraient couvrir 60% de nos achats d'ici 2020. Grâce à «Nestlé Business Excellence», nous continuons à simplifier, standardiser et partager les services et processus. Nous entendons accroître la pénétration des services partagés à 50% d'ici 2020, contre 17% environ actuellement.

Nous simplifions également notre organisation en diminuant le nombre de niveaux hiérarchiques et en renforçant la prise de décisions aux niveaux local et régional. La nutrition infantile, qui était auparavant gérée au niveau mondial par Nestlé Nutrition, l'est dorénavant au niveau régional, pour la rendre plus flexible et mieux adaptée aux exigences locales. Une Unité d'affaires stratégiques dédiée a été créée pour permettre à Nestlé de conserver toute la force et la cohérence de sa stratégie nutritionnelle au niveau mondial. Nous avons poursuivi la transformation de la Zone EMENA, grâce à la mise en place d'équipes de direction régionales pour nos activités aliments, confiserie et produits laitiers. Celles-ci assument la responsabilité des résultats, sans que le rôle fondamental des marchés Nestlé concernés soit remis en cause. Un tel modèle a fait ses preuves pour Nestlé Purina et Nescafé. Tous ces changements permettront d'accélérer l'exécution et d'être plus en prise sur les réalités commerciales locales.

Engagement du Conseil d'administration

Notre Conseil d'administration s'engage à respecter les normes les plus élevées en matière de gouvernement d'entreprise. Il supervise la gestion de la Société pour garantir la pérennité de cette dernière afin qu'elle continue de dégager de la valeur sur la durée.

Durant l'exercice, le Conseil d'administration a réaffirmé le modèle de création de valeur de Nestlé, basé sur la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices ainsi que sur la rentabilité du capital investi. Il a procédé à une revue complète de la structure du capital et des priorités mises en place par la Société à l'appui de notre modèle de création de valeur. Nous pouvons ainsi restituer davantage de capital à nos actionnaires. En juin, le Conseil a approuvé un programme de rachat d'actions à concurrence de CHF 20 milliards qui s'achèvera fin juin 2020, sous réserve de toute acquisition majeure.

Notre Conseil d'administration a assuré le passage de relais aux nouveaux Président et Administrateur délégué. Il a aussi reformulé la raison d'être et les valeurs de Nestlé. Parmi les interventions du Conseil pour créer de la valeur durable

figure la nomination de quatre nouveaux administrateurs indépendants au cours des trois dernières années. Le Conseil a continué de se renouveler en proposant à l'élection des candidats solides. Il a également étendu la mission de notre Comité de nomination et de durabilité au contrôle de tous les aspects de notre performance non financière, et renforcé la surveillance des risques par notre Comité de contrôle.

Dans le cadre de sa visite annuelle d'un marché clé, le Conseil s'est rendu en Allemagne où un briefing stratégique lui a été présenté sur le secteur de l'alimentation. Pendant l'année, des présentations spécifiques ont été données sur la stratégie du groupe Nestlé, les fusions et acquisitions, les tendances de consommation, notre activité dans la Zone AOA, Chine comprise, et nos activités Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health. Le Conseil a également fait le point sur l'actionnariat de la Société, son exposition aux risques de cybersécurité, sa stratégie d'investissement en immobilisations corporelles et ses plans dans ce domaine, ainsi que son reporting annuel des risques et de la compliance.

Grâce au dialogue actif entretenu avec nos actionnaires et d'autres parties prenantes, le Conseil a pu tenir compte de leurs avis sur notre performance, gouvernance et stratégie à long terme.

Lors de l'Assemblée générale ordinaire 2017, les actionnaires ont élu Paul Bulcke à la présidence du Conseil d'administration, après 37 ans passés au service de Nestlé, dont neuf en qualité d'Administrateur délégué. Ils ont ensuite élu U. Mark Schneider, le nouvel Administrateur délégué de Nestlé, et Ursula M. Burns, Présidente du Conseil d'administration de Xerox Corporation, pour siéger au Conseil d'administration. Le Conseil a remercié Peter Brabeck-Letmathe pour son engagement au service de Nestlé pendant près de 50 ans. Celui-ci ne s'est pas représenté pour un nouveau mandat et a été nommé Président émérite.

Des changements sont également intervenus au sein de la Direction du Groupe. Stefan Palzer a pris ses fonctions de Chief Technology Officer au 1^{er} janvier 2018, succédant à Stefan Catsicas, qui a décidé de mener d'autres activités entrepreneuriales et de capital-risque en dehors de Nestlé. Il gardera un rôle de consultant en science et technologie. Heiko Schipper, Directeur général adjoint, a quitté la Société au 31 décembre 2017 pour relever d'autres défis. Il ne sera pas remplacé au sein de la Direction du Groupe suite à la réorganisation de l'activité Nutrition.

Valeur pour les actionnaires et la société

En cette période de grands changements, deux aspects importants restent immuables: notre raison d'être et nos valeurs. Améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir

plus sain constituent notre raison d'être. Nos valeurs, ancrées dans le respect, guident nos décisions et nos actions. Nous sommes convaincus que les entreprises peuvent avoir un impact positif sur la société. Ce faisant, nous créons une valeur partagée qui garantit la réussite à long terme de nos activités dans l'intérêt de nos actionnaires, tout en contribuant à la société.

Depuis 2013, Nestlé participe activement à l'accompagnement des jeunes au travers d'initiatives telles que *Nestlé Needs YOUth*. Nous sommes fermement convaincus que les jeunes représentent l'avenir, car ils sont les leaders, employés, fournisseurs et agriculteurs de demain. En 2017, nous avons étendu notre initiative *Nestlé needs YOUth* dans le monde entier à toute notre chaîne de valeur, avec l'ambition de faciliter l'accès à des opportunités économiques à 10 millions de jeunes d'ici 2030.

Nestlé s'est vu décerner le Concordia Leadership Award pour saluer la contribution de notre approche de Création de valeur partagée aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Nous avons également réitéré notre engagement en faveur du Pacte Mondial des Nations Unies, qui promeut le principe de collaboration des secteurs

public et privé à l'appui des ODD. Ces initiatives mettent en exergue le rôle crucial des entreprises pour façonner un monde meilleur et plus durable pour tous.

2017 a été une année passionnante, mêlant continuité et changement: continuité avec la poursuite de notre solide stratégie Nutrition, Santé et Bien-être; et changement avec l'accroissement de notre rapidité et de notre efficacité, ainsi que la simplification de notre manière de travailler. Nestlé a les ressources humaines et le leadership nécessaires à l'échelle mondiale pour aider la Société à embrasser ces changements et garantir notre réussite à long terme.

Nous tenons à remercier nos 323 000 collaborateurs pour leur dévouement à l'égard de Nestlé. Ce sont leur travail assidu et leur soif d'excellence qui font avancer notre Société au quotidien.

Nous vous remercions, chers actionnaires, de votre soutien sans faille et de la confiance que vous témoignez à Nestlé, que ce soit envers ses employés ou envers ses dirigeants définissant un cap solide et stable pour l'avenir. Grâce à son assise robuste et à son orientation claire, Nestlé a de beaux jours devant elle.



Paul Bulcke
Président



U. Mark Schneider
Administrateur délégué

Notre stratégie

C'est en améliorant la qualité de vie et en contribuant à un avenir plus sain que nous visons à atteindre une performance financière durable à la pointe de notre industrie, ainsi qu'à gagner la confiance. Depuis plus de 150 ans, nous bâtissons une entreprise florissante en nous attachant à comprendre et anticiper les besoins des consommateurs, tout en nous adaptant sans cesse pour nous imposer sur un marché en continuelle évolution. Grâce à une stratégie appliquée avec constance et vigueur, notre Société dégage de la valeur stable à court et long termes.



Nestlé dispose de nombreux atouts solides grâce auxquels nous restons en tête de notre secteur. Nous avons des marques plébiscitées par le public, une présence mondiale inégalée, une envergure dont nous savons tirer parti, et les moyens d'investir dans le long terme. En 2017, nous avons réaffirmé notre modèle de création de valeur. Par un juste équilibre entre croissance durable, efficacité et rentabilité des capitaux, nous continuerons à créer de la valeur à long terme pour nos actionnaires et la société dans son ensemble.

Notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être comme pilier

Le succès de Nestlé repose sur sa stratégie Nutrition, Santé et Bien-être. Son fondateur, Henri Nestlé, était convaincu du rôle clé de l'alimentation pour mener une vie saine. Aujourd'hui, les aliments et les boissons occupent toujours une place centrale dans notre stratégie. Notre but est de proposer les options les plus savoureuses et les plus saines, à tout moment de la journée et à chaque étape de la vie, et ce, de manière pratique et en faisant gagner du temps au consommateur. Notre offre comprend également des produits de santé grand public pour aider les gens à atteindre leurs objectifs de santé et de bien-être, dans le droit fil de notre devise «Good Food, Good Life».

Comprendre et satisfaire le consommateur

Le portefeuille de Nestlé est bien positionné pour dégager de la croissance. La compréhension et la satisfaction des besoins des consommateurs demeurent la clé de notre réussite durable. Identifier les tendances de consommation de manière précoce et y réagir rapidement nous permettent de rester à l'avant-garde du secteur en rapide mutation des biens de consommation.

Aujourd'hui, les bienfaits d'une bonne alimentation et d'une gestion proactive de la santé sont de notoriété publique. Les gens recherchent des produits composés d'ingrédients simples et identifiables, naturels ou bios et, idéalement, fabriqués localement – mais aussi des aliments et boissons pratiques, faute de temps pour cuisiner.

Nestlé dispose du réseau de R&D le plus étendu du secteur des aliments et des boissons. Elle innove et rénove en permanence son portefeuille pour répondre aux besoins changeants des consommateurs. Nous collaborons également avec des partenaires de pointe dans le monde entier, y compris des start-up, institutions académiques et organismes publics. Renforçant nos propres ressources, ils génèrent des idées, donnent accès à des compétences et développent de nouvelles technologies, ce qui nous permet de rester à l'avant-garde des tendances de consommation.

Nous privilégions les produits présentant des bienfaits pour la nutrition, la santé et le bien-être. Notre offre comprend ainsi des produits composés d'ingrédients plus simples, mais aussi davantage d'aliments et de boissons haut de gamme, bios, naturels et enrichis. Nestlé propose aussi des produits abordables de grande qualité et nutritifs. Bon nombre de nos aliments et boissons, en particulier ceux destinés aux enfants, sont enrichis en micronutriments tels que le fer, l'iode, la vitamine A et le zinc pour favoriser une bonne santé et le bien-être.

Accélérer la croissance

Chez Nestlé, nous pensons que la création de valeur à long terme résulte à la fois de la croissance et de l'efficacité opérationnelle. Nous faisons progresser durablement le chiffre d'affaires en investissant de manière sélective dans des catégories et régions à forte croissance. L'objectif qui a été fixé en 2017 est de réaliser d'ici 2020 un taux de croissance organique dans le milieu de la fourchette à un chiffre. Nous nous recentrons pour ce faire sur nos activités de base, assurons une gestion active de notre portefeuille de produits et investissons de façon prudente dans nos catégories à forte croissance.

Nous mettons l'accent sur la croissance dans les catégories café, aliments pour animaux de compagnie, nutrition infantile et eau embouteillée, dans lesquelles Nestlé détient une part de marché importante. Notre portefeuille comprend des marques phares au niveau mondial, notamment *Nescafé*, *Purina*, *Gerber* et *Nestlé Pure Life*. Par ailleurs, nous disposons d'avantages concurrentiels fondés sur la science et la technologie dans l'ensemble de ces catégories.

En plus de l'accent mis sur ces catégories clés d'aliments et de boissons, Nestlé saisit également des opportunités de croissance dans les soins grand public. Par conséquent, nous étendons notre présence à l'ensemble des distributeurs pharmaceutiques dans les marchés émergents et développés.

La création de valeur se nourrit de l'innovation en matière de produits, de services et de modèles d'affaires. Une R&D solide est un facteur clé de différenciation pour Nestlé, car elle nous permet de nous adapter rapidement à un monde en perpétuelle évolution. Notre innovation bénéficie à l'ensemble des catégories, des rénovations de produits aux plateformes de prestation de service. Elle passe par la transformation de notre portefeuille de base pour garantir la pérennité de nos produits, marques et services, mais aussi par la création et l'expansion de nouvelles marques si nécessaire.

L'innovation numérique nous offre d'autres opportunités d'avantage compétitif en permettant des expériences plus personnalisées et de nouvelles méthodes de prestation de service. Nous communiquons avec les jeunes consommateurs dans l'espace numérique par l'intermédiaire de plateformes locales et spécialisées. Nous sommes résolument engagés dans le marketing numérique et les plateformes de commerce en ligne, véritables leviers de croissance. C'est pourquoi nous étendons ces nouveaux modèles d'affaires en privilégiant nos modèles d'accès direct aux consommateurs et en établissant des partenariats avec des détaillants en ligne de premier plan dans le monde entier.

Accroître l'efficacité

Nestlé entend accroître ses marges. Pour la marge opérationnelle courante récurrente, nous avons fixé un objectif entre 17,5% et 18,5% d'ici 2020, contre 16% en 2016.

Nous nous appuyons en premier lieu sur la réduction des coûts structurels dans les domaines sans contact direct avec la clientèle. D'ici 2020, des projets bien identifiés dans la production, les achats et l'administration générale devraient permettre de réaliser CHF 2,0 à 2,5 milliards d'économies au total.

Nous optimisons notre parc de production et augmentons l'efficacité dans l'ensemble de nos opérations, ce qui nous permettra de mieux exploiter nos capacités et de réduire nos coûts de fabrication. En nous approvisionnant au niveau du Groupe, nous tirons parti du pouvoir d'achat de Nestlé dans le monde entier. Nous soutenons nos activités d'achat centralisées en mettant en place des centrales d'achats mondiales.

Étendre le recours aux services partagés permet également de gagner en efficacité. Nous entendons faire progresser l'accès et le recours aux services partagés de 50% d'ici 2020.

Le renforcement de la prise de décisions aux échelons locaux et régionaux nous assure une plus grande réactivité sur le marché. De plus, nous procédons à une revue et une consolidation de notre portefeuille immobilier, et avons externalisé la gestion du fonds de pension de Nestlé.

Opérer une allocation prudente des capitaux

Nestlé dispose d'un solide portefeuille de produits, avec des leviers de croissance rentable et des positions de marché leaders dans de nombreuses catégories. En matière d'allocation du capital, notre approche est prudente et ciblée afin de garantir une croissance solide et pérenne.

Nous réexaminons constamment notre portefeuille de marques et adoptons une approche sélective dans l'évaluation des opportunités de fusions et d'acquisitions. Nous ne procéderons à des acquisitions dans des catégories à forte croissance que si elles complètent notre portefeuille en place, génèrent les rendements intéressants que nos actionnaires attendent, et sont conformes à notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être.

Nestlé revoit régulièrement la structure de son capital pour refléter l'évolution des conditions de marché et ses priorités stratégiques. Notre stratégie financière vise à assurer le bon équilibre entre croissance du bénéfice par action, rendements intéressants pour les actionnaires, marge de croissance externe, et accès aux marchés financiers.

En juin 2017, nous avons annoncé un nouveau programme de rachat d'actions à concurrence de CHF 20 milliards, qui s'achèvera fin juin 2020. Toute acquisition majeure durant cette période donnera lieu à une adaptation du programme de rachat d'actions en conséquence.

Nous ciblons de plus en plus nos dépenses d'investissement pour faire progresser nos catégories d'aliments et boissons à forte croissance. Nous nous appuyons également sur notre position solide dans les marchés émergents et saisissons des opportunités de croissance dans les soins grand public. Nous prenons des mesures pour favoriser la croissance à long terme par un recentrage vers des catégories à marges et croissance élevées, et un engagement sans égal dans la R&D.

Création de valeur partagée

La Création de valeur partagée (CSV) est le principe directeur fondamental régissant la façon dont nous conduisons nos affaires. C'est notre manière de créer de la valeur, aussi bien pour nos actionnaires que pour la société.

Nous sommes conscients que les perspectives d'avenir de nos activités dépendent de la santé et de la robustesse de la société et du monde dans lequel nous opérons. Nos priorités vont aux domaines les plus intimement liés aux activités de Nestlé et à la société.

Nos 41 engagements publics mettent en lumière notre raison d'être: améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain. Ces engagements contribuent aux ODD des Nations Unies. Nos progrès en la matière sont précisés dans le présent Rapport annuel.

Innover dans un monde en mutation

Chez Nestlé, l'innovation continue est inscrite dans nos gènes. Notre succès repose sur plus de 150 ans d'anticipation des tendances et de compréhension des besoins des consommateurs, une approche qui reste d'ailleurs au cœur de notre stratégie. Nestlé possède le réseau de science et d'innovation le plus avancé du secteur de l'alimentation et des boissons. Ce savoir nous permet de concevoir des produits et services très pertinents pour nos consommateurs.



Nous comprenons de mieux en mieux le lien entre nutrition et santé. Tournés vers l'avenir, les chercheurs de Nestlé explorent les moyens d'améliorer la qualité de vie et de contribuer à un avenir plus sain. Sur nos différents sites dans le monde, y compris le Centre de Recherche Nestlé et le Nestlé Institute of Health Sciences, nous nous attachons à découvrir, développer et lancer de nouveaux produits et services que nous entendons étendre rapidement.

Pour accroître nos capacités, nous collaborons également avec des universités, organismes de recherche et start-up de pointe. De même, nous avons conclu de nombreux partenariats d'innovation avec des fournisseurs d'ingrédients et des fabricants de matériel pour accélérer le développement de produits et technologies.

Créer des produits plus savoureux et plus sains

Nous sommes constamment à la recherche de moyens d'améliorer le profil nutritionnel et le goût de nos produits, avec des solutions scientifiques et technologiques inspirées de la nature.

En 2017, nous avons consacré plus de 60% de notre budget de R&D au développement de produits plus nutritifs. Dans les catégories aliments et boissons, nous mettons toujours l'accent sur l'élaboration d'offres plus savoureuses et plus saines. Nous continuons aussi de proposer des produits qui apportent des bienfaits spécifiques pour la santé dans des catégories comme la nutrition infantile et les sciences de la santé.

Grâce à la science des produits alimentaires, nous pouvons accroître l'impact sensoriel des ingrédients que nous utilisons. Nos recherches montrent ainsi que les molécules des aliments à l'origine des saveurs ne sont pas pleinement libérées ou dissoutes lors de la consommation. Elles n'interagissent donc pas avec les papilles gustatives. Nos connaissances nous permettent d'augmenter la proportion des molécules qui se dissolvent dans la bouche, et ainsi de réduire la quantité des ingrédients concernés sans modifier le goût perçu. Nous pouvons ainsi créer de nouveaux produits savoureux et utiliser moins d'ingrédients tels que le sucre, le sel et les graisses.

Notre travail révolutionnaire en matière de réduction de la teneur en sucre en est un exemple. En structurant le sucre différemment, nous avons réussi à faire en sorte qu'il se dissolve plus vite en bouche. Nous pouvons donc en utiliser nettement moins dans nos confiseries, tout en garantissant qu'elles conservent le même goût agréable. Nous avons déployé la production de ce nouveau sucre structuré à grande échelle et proposerons la première confiserie en contenant en 2018.

Améliorer la nutrition infantile et maternelle

Nos recherches nous ont appris que le métabolisme et, dans une certaine mesure, les préférences gustatives sont déterminées dès le plus jeune âge. Nous savons aussi que ces préférences et schémas alimentaires peuvent influencer la santé dans les années qui suivent. Il est donc crucial de proposer une alimentation optimale aux nourrissons et aux jeunes enfants pendant les 1000 premiers jours de leur vie, de leur conception à leur deuxième anniversaire.

La priorité que nous accordons aux 1000 premiers jours de la vie englobe également la compréhension des besoins nutritionnels des mères, de la conception d'un enfant à l'allaitement. La nutrition maternelle est actuellement l'un de nos principaux champs de recherche. A cette fin, nous collaborons avec plusieurs universités dans le monde. Dans le cadre de l'un des plus importants partenariats public-privé en son genre, nous évaluons l'influence de la nutrition et du mode de vie sur la santé des mères et des nourrissons en collaboration avec le consortium international de recherche EpiGen.

La sensibilité et les allergies alimentaires des nourrissons constituent un autre domaine clé de recherche. De nombreux bébés et enfants sont atteints d'allergie aux protéines du lait de vache (APLV). Pour aider leurs parents et les médecins à mieux gérer leurs besoins alimentaires, Nestlé Health Science a développé toute une gamme de solutions nutritionnelles (*Althéra*, *Alfaré*, *Alfamino*). Elle a aussi conçu des outils qui permettent de poser un diagnostic précoce et précis de cette allergie.

Le lait maternel est le meilleur aliment pour les bébés. Mais pour ceux qui ne peuvent pas être allaités, nous efforçons de concevoir des laits infantiles aussi naturels que possible en continuant à approfondir nos connaissances sur la composition du lait maternel. Notre mission est d'innover en offrant la meilleure solution alternative en pareil cas.

Les oligosaccharides de lait humain (OLH) sont le troisième composant du lait maternel en termes de quantité. Ils jouent un rôle clé dans le développement sain et le bien-être des nourrissons, favorisant leur système immunitaire et la bonne santé de leur flore intestinale. Nous sommes la première société à produire deux variétés d'OLH à échelle industrielle pour notre gamme de laits infantiles *NAN*.

Comprendre le microbiome

Les milliards de bactéries qui colonisent notre tube digestif sont connues sous le nom de «microbiome intestinal humain». Elles constituent l'écosystème interne qui influence notre santé globale.

Au fil des avancées scientifiques et technologiques, nous constatons à quel point le microbiome est important pour



Améliorer la nutrition infantile et maternelle

Nos chercheurs s'intéressent en premier lieu aux besoins nutritionnels des mères et des bébés. Les produits comme *NAN Optipro* fournissent la quantité et la qualité adéquates de protéines nécessaires à la croissance des bébés.

aider à forger la santé des individus. C'est la raison pour laquelle notre intérêt pour le microbiome intestinal humain ne s'arrête pas aux nourrissons, mais inclut les adultes et les personnes âgées. Dans ce contexte, nous renforçons nos collaborations avec des partenaires de recherche externes au travers de Nestlé Health Science.

Son partenaire Seres Therapeutics, un leader du secteur, étudie les souches microbiennes du microbiome pour développer des produits thérapeutiques visant à restaurer la santé de ce dernier.

Cette année, Nestlé Health Science a également conclu un partenariat avec Enterome, qui s'est traduit par la création conjointe de Microbiome Diagnostics Partners. Cette société cherche à développer des outils de diagnostic en soutien de thérapies personnalisées pour les maladies liées au microbiome, comme les maladies inflammatoires chroniques de l'intestin.

Contribuer au vieillissement en bonne santé

Les besoins nutritionnels évoluent avec l'âge, alors que la capacité du corps à métaboliser et absorber efficacement les nutriments décline. Le manque de nutriments essentiels qui en découle peut nuire au bon fonctionnement de l'organisme, provoquer de la fatigue ou un sentiment de faiblesse et entraîner des problèmes de mobilité. Pour répondre aux besoins nutritionnels d'une population vieillissante, nous avons fortement élargi nos capacités de R&D.

Certaines de nos recherches ont déjà trouvé leur application dans des gammes comme *Boost* et *Meritene* de Nestlé Health Science, qui s'adressent aux personnes ayant besoin de suppléments alimentaires pour compenser des lacunes nutritionnelles. Les produits concernés fournissent les nutriments manquants et peuvent aider les seniors actifs à profiter d'une meilleure qualité de vie.

Nous savons qu'une même alimentation peut avoir des effets différents d'une personne à l'autre, les besoins nutritionnels et le microbiome de tout un chacun étant uniques. C'est pourquoi nous développons aussi des programmes personnalisés.

Personnaliser la nutrition

En faisant mieux comprendre aux gens quels sont leur état nutritionnel, leur style de vie, leur environnement et leur génétique, nous pouvons les aider à préserver leur santé tout au long de la vie.

Le Nestlé Institute of Health Sciences et le Centre de Recherche Nestlé travaillent dans ce domaine pour concevoir des solutions plus personnalisées grâce à l'Internet des objets. Dans ce cadre, nous avons établi des collaborations pour exploiter le pouvoir de la science nutritionnelle et les technologies de capteurs numériques.

En utilisant notre expertise des technologies basées sur les systèmes, nous nous orientons vers une offre de solutions nutritionnelles personnalisées à domicile et hors foyer. Ces solutions s'appuient sur l'expérience personnalisée que nous proposons déjà avec nos systèmes de boissons.

Selon nous, l'avenir sera aux capteurs et outils quotidiens – téléphones portables, dispositifs portatifs et appareils intelligents – qui pourront communiquer entre eux. Les données qu'ils fournissent peuvent en effet nous aider à connaître notre alimentation et notre activité, et à mener une vie plus saine et plus heureuse.

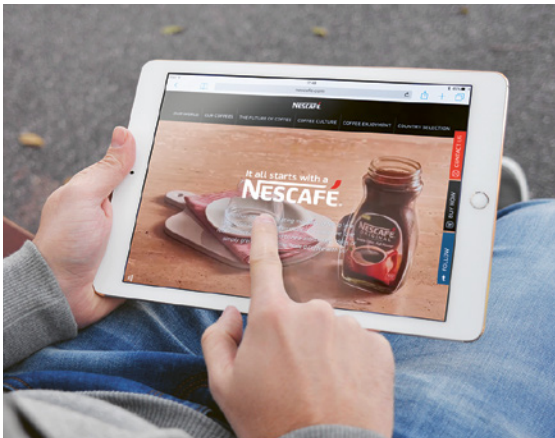
Innové dans le domaine numérique

En plus de nos recherches dans les domaines de la science nutritionnelle et de la technologie alimentaire, nous identifions et élaborons également de nouveaux services



Contribuer au vieillissement en bonne santé

La recherche montre qu'une alimentation spécifique peut aider à gérer les changements normaux liés à l'âge. Nos formules *Meritene* contiennent des nutriments tels que des fibres alimentaires, des protéines, des vitamines et des minéraux pour couvrir les besoins des seniors actifs.



Innover dans le domaine numérique

De nouvelles plateformes mobiles développées pour nos marques comme *Nescafé* nous ont rapprochés des jeunes consommateurs et nous ont permis d'augmenter les ventes directes grâce à des boutons «Acheter maintenant».

commerciaux et investissons dans de nouveaux modèles commerciaux alimentaires afin d'accéder à de nouvelles idées et voies de commercialisation. Cette année, nous avons conclu un partenariat avec Terra Food and Agricultural Technology Accelerator en vue de sélectionner et de coacher certaines des start-up les plus innovantes et révolutionnaires de ce secteur.

Nous concevons de nouveaux services numériques pour améliorer l'expérience personnelle du consommateur au travers de nos marques. A cette fin, notre avant-poste de l'innovation de la Silicon Valley («*Silicon Valley Innovation Outpost SVIO*») sert de plateforme pour trouver et développer de nouvelles solutions numériques renforçant nos marques. Nous nous concentrons sur les données et informations relatives aux consommateurs, puis identifions et appliquons des innovations numériques de start-up et de partenaires technologiques émergents afin d'encourager l'engagement des consommateurs envers nos marques.

Notre plateforme d'innovation ouverte Henri@Nestlé propose aux entrepreneurs des partenariats pour collaborer avec les équipes de Nestlé afin de relever les défis sociaux et commerciaux auxquels la Société fait face. Entreprise d'envergure mondiale, celle-ci bénéficie ainsi de la flexibilité et de l'esprit d'entreprise propres aux start-up pour garder une longueur d'avance.

Ce ne sont que quelques exemples illustrant la manière dont nous approfondissons en permanence notre compréhension de la science nutritionnelle et développons des produits et services correspondant à notre raison d'être: améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain.

Notre présence au travers de nos marques

Au travers de nos produits et marques, les gens et leurs animaux de compagnie sont en contact avec Nestlé des millions de fois par jour et tout au long de leur vie. Nous possédons plus de 2000 marques, qu'il s'agisse d'icônes mondiales comme *Nescafé* et *Nespresso* ou de fleurons locaux tels que *Ninho*.

Boissons liquides et en poudre



Nutrition et Health Science



Produits laitiers
et Glaces



Produits pour
animaux de
compagnie



Plats préparés
et produits
pour cuisiner



Confiserie



Eaux



Boissons liquides et en poudre

Pour satisfaire les consommateurs qui souhaitent que chaque expérience du café soit unique, nous innovons et développons notre portefeuille de cafés, qui est d'ores et déjà le plus large du monde, en l'enrichissant de nouveaux produits et services et en opérant des acquisitions stratégiques.

Nescafé, la marque de café leader dans le monde, est disponible dans plus de 180 pays. Près de 5500 tasses sont bues chaque seconde. En 2017, *Nescafé Original* a connu sa rénovation la plus importante, son goût et son arôme ayant été améliorés. En réponse aux consommateurs qui souhaitent des cafés de qualité à emporter, nous avons lancé de nouveaux mélanges haut de gamme de *Nescafé Azera* et élargi l'assortiment *Nescafé* prêt-à-boire. Nestlé Professional fournit des produits comme *Nescafé Cold Brew* aux entreprises de restauration hors foyer désireuses d'attirer les consommateurs recherchant un café plus artisanal.

Nous relançons la marque haut de gamme *Nescafé Gold* dans le monde entier, en commençant par le Royaume-Uni, avec des mélanges optimisés, un nouvel emballage et une nouvelle campagne de communication mondiale. Nous étendons également *Nescafé Gold* à l'international, de nouveaux mélanges haut de gamme ayant été introduits dans les marchés ASEAN en 2017.

Nescafé Dolce Gusto est la marque de système de café numéro un du commerce de détail hors d'Amérique du Nord. Elle est présente dans plus de 80 marchés. Connue et appréciée pour ses nombreuses recettes de grande qualité, de type «boutique de café à domicile», *Nescafé Dolce Gusto* a complété sa gamme de produits avec une édition limitée, *Catuai do Brasil*.

Véritable enseigne haut de gamme jouissant d'une fidélité inégalée, Nespresso a ouvert 80 nouvelles boutiques

en 2017. Avec plus de 600 boutiques dans le monde, elle offre aux consommateurs une expérience du café haut de gamme incomparable en boutique et au travers de plateformes d'e-commerce et numériques. Par ailleurs, la nouvelle offre Nespresso Explorations a été lancée cette année, avec deux éditions limitées. Des cafés originaires de régions de culture uniques, telles que le Laos et le Kenya, seront lancés deux fois par an.

Pour améliorer le portefeuille de cafés de Nestlé dans les catégories haut de gamme et e-commerce, nous avons acquis fin 2017 une participation majoritaire dans le torréfacteur et détaillant américain très haut de gamme Blue Bottle Coffee. Le succès de Blue Bottle repose sur trois valeurs clés: le goût, l'hospitalité et la durabilité. Avec 49 cafés et 39 autres qui vont ouvrir en 2018, son expansion stratégique future s'appuiera sur l'extension de sa présence dans le commerce de détail aux Etats-Unis et en Asie, et sur l'accélération de sa présence en ligne et en supermarché. Fin 2017, nous avons aussi acquis Chameleon Cold Brew, un fournisseur leader de cafés élaborés haut de gamme. Il s'agit de la marque numéro un de café froid bio aux Etats-Unis et de l'une des trois principales marques de café froid réfrigéré.

Dans la catégorie des boissons saines à emporter pour les jeunes, nous proposons désormais un plus grand nombre d'options prêtes-à-boire. Citons notamment *Nesquik*, avec une moindre teneur en sucre, et *Milo Activ-Go* au Nigeria, en Inde et en Thaïlande. Nous voulons ainsi encourager les enfants à mener une vie active et saine. Soutenant les activités sportives des enfants dans de nombreux pays, *Milo* et *Nesquik* sont devenues des sponsors du FC Barcelone en 2017.



1



3



2



4

1 Nescafé Gold

Le nouvel emballage de la gamme *Nescafé Gold* a une présentation plus haut de gamme tandis que l'introduction de café arabica torréfié micro-moulu en améliore le goût.



3 Nescafé Dolce Gusto Catuai do Brasil

Cette édition limitée permet de découvrir le café pure origine de manière originale. *Nescafé Dolce Gusto* a sélectionné dans la région brésilienne de Cerrado Mineiro une variété unique d'arabica, le «Catuai», dont le nom signifie «délicieux» en langue amérindienne.

2 Nespresso Explorations

Des éditions limitées originaires de régions caféicoles uniques et surprenantes telles que le Laos et le Kenya sont lancées deux fois par an. Avec son programme *AAA Sustainable Quality*, Nespresso aide 70 000 agriculteurs dans douze pays à enraciner les pratiques de durabilité.

4 Blue Bottle

Le torréfacteur de café haut de gamme américain Blue Bottle Coffee propose aux consommateurs la possibilité de commander en ligne ainsi que des expériences au café et en magasin.



Nutrition et Health Science

Notre objectif est d'améliorer la qualité de vie grâce à des aliments de grande qualité, innovants et aux qualités scientifiquement démontrées, pour les mères et les nourrissons pendant les 1000 premiers jours de la vie.

Cette période – qui s'étend de la conception au deuxième anniversaire de l'enfant et englobe donc la grossesse – peut avoir des répercussions profondes sur la croissance et le développement à long terme. Elle est cruciale puisque c'est là que sont posés les fondements d'un avenir sain. Nos produits de grande qualité sont fabriqués à partir d'ingrédients soigneusement sélectionnés afin de répondre aux besoins spécifiques des nourrissons et des jeunes enfants au cours de cette phase critique.

Le lait maternel est le meilleur aliment pendant au moins les six premiers mois de la vie. Et lorsque l'allaitement est impossible pour des raisons médicales ou physiques, le lait infantile est le seul substitut reconnu par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Afin que l'allaitement soit soutenu, promu et encouragé dans le monde entier, nous nous engageons à commercialiser les laits infantiles de manière responsable, à respecter le Code de l'OMS tel qu'il est mis en œuvre par le gouvernement de chaque pays, et à appliquer notre *Politique et Instructions Nestlé pour la Mise en Œuvre du Code international de l'OMS pour la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel*.

Notre programme nutritionnel d'e-learning pour les 1000 premiers jours *Start Healthy Stay Healthy* aide les jeunes mères à comprendre comment nourrir leur bébé et en quoi les 1000 premiers jours sont essentiels pour la santé de leur enfant plus tard.

En 2017, nous avons lancé sur huit marchés les laits infantiles *NAN Optipro* et *Optipro Supreme*, qui contiennent des oligosaccharides de lait humain (OLH). Composante importante du lait maternel, les OLH contribuent à la bonne santé du bébé. Ces produits fondés sur la science s'inspirent du lait maternel, optimisant la qualité et la quantité des protéines qu'ils contiennent.

En vue de répondre aux préférences des consommateurs pour les produits naturels, nos gammes *Gerber*, *Nido*, *illum*a et *NAN* comprennent désormais des options bios. Pour ce faire, nous avons travaillé en étroite collaboration avec des agriculteurs afin de nous approvisionner en matières premières satisfaisant aux normes bios et aux exigences de qualité.



1 Aliments pour bébé Gerber

La nouvelle gamme *Gerber* comprend des céréales bios avec des fruits pour aider à satisfaire les besoins des bébés en pleine croissance. Les nouveaux formats incluent des gourdes pratiques à emporter pour les parents et soignants.

2 illum Organic

Lancé initialement à Hong Kong, *illum Organic* est le premier produit bio en son genre dans cette région du monde.

Nestlé Health Science (NHSc) fournit des solutions conçues pour couvrir les besoins nutritionnels des enfants, des personnes âgées en bonne santé et des patients souffrant de maladies spécifiques.

Meritene Mobilis, une boisson en poudre visant à améliorer la mobilité, a été lancée dans des marchés européens. Pour étoffer notre portefeuille de soins grand public, nous avons convenu d'acquérir Atrium Innovations, un fournisseur leader de suppléments nutritionnels en vente libre. Sa marque phare, *Garden of Life*, est le numéro un du secteur des suppléments naturels aux Etats-Unis.

En Asie, NHSc a élargi sa gamme nutritionnelle médicale avec le lancement en Chine de *Resource Thicken Up* pour les personnes ayant du mal à déglutir après un accident vasculaire cérébral (AVC). Nous avons collaboré avec les associations chinoises et australiennes d'aide aux victimes d'AVC afin d'améliorer l'alimentation et l'hydratation des personnes ayant survécu à un AVC.

Cette année, nous avons conclu un partenariat avec Enterome en vue de développer des solutions pour les maladies intestinales. Nous avons aussi continué à travailler avec Aimmune pour concevoir des traitements contre les allergies alimentaires, comme celle aux arachides.

Prometheus, une filiale de NHSc, a commercialisé quatre tests diagnostiques pour aider les professionnels de la santé à surveiller les patients atteints de diarrhée persistante, de la maladie de Crohn, de fibrose hépatique ou d'une maladie inflammatoire de l'intestin.

Nestlé Skin Health entend changer la manière dont la santé cutanée est perçue dans le monde. En 2017, nous avons modifié notre portefeuille et optimisé les gammes de produits. D'importants programmes de restructuration ont été lancés pour jeter les bases de notre réussite future. Nous avons poursuivi la mise sur pied de marques stratégiques dans nos activités grand public et esthétique, ainsi que dans le secteur des produits délivrés sur ordonnance.

Dans notre activité grand public, nous avons lancé des nouveautés pour étendre notre gamme *Cetaphil* de soins pour la peau, formulée dermatologiquement.

Dans notre activité esthétique, nous avons élargi notre portefeuille en lançant de nouvelles solutions pour *Restylane*, notre marque de comblement dermique leader destinée aux patients et aux professionnels de la santé.

Dans le secteur des produits délivrés sur ordonnance, nous avons recruté le premier patient pour un essai clinique sur le «Nemozilumab», une innovation révolutionnaire dans le traitement de la dermatite atopique, et nous avons poursuivi le déploiement mondial d'*Epiduo Forte* contre l'acné et de *Soolantra* contre la couperose.



3 Differin Gel

Differin Gel 0.1% est le premier rétinoïde approuvé par la FDA pour le traitement de l'acné qui est en vente libre tout en ayant l'efficacité d'un produit sur ordonnance. Nestlé Skin Health répond aux besoins de santé cutanée croissants en proposant des produits novateurs, aux avantages scientifiquement démontrés.

4 Boost

Nestlé Health Science et Ali Health ont commercialisé en Chine les produits grand public *Boost Energis* et *Boost Mobilis*. *Boost Energis* est une poudre de protéines de grande qualité qui fournit 20 vitamines et minéraux, dont les vitamines B2, B6 et B12.

Produits laitiers et Glaces

Nous avons poursuivi la transformation de notre portefeuille pour tenir compte des besoins changeants en matière de produits laitiers et non laitiers. Nous avons lancé des produits à plus forte valeur ajoutée et alternatifs (yogourts, produits bios, végétaux et sans lactose) tout en réduisant la teneur en sucre et en les enrichissant davantage.

Nos gammes de produits laitiers abordables aident à couvrir les besoins nutritionnels des enfants dans les pays en développement. De nouveaux produits ont été lancés en Asie, notamment *Bear Brand Yogu*, une solution prête-à-boire et enrichie pour le goûter des écoliers, alliant la saveur et les qualités nutritives du lait, du yogourt et du jus de fruit.

Pour satisfaire au besoin croissant en produits répondant à des exigences nutritionnelles spécifiques, *Nido* propose de nouveaux produits, dont: *Nido FortiGrow* à faible teneur en lactose, qui vise à couvrir les besoins d'enfants en âge scolaire ayant des difficultés à digérer le lactose; *Nido Nature's Benefits*, le premier produit bio de la gamme; *Nido Golden-Start*, un petit-déjeuner à emporter sous forme de boisson prête-à-boire.

Les consommateurs souhaitent davantage de produits végétaux sans lait. *Coffee Mate natural bliss* a commercialisé des innovations et arômes végétaux 100% naturels, dont une variété au lait d'amande et une au lait de coco.

Aux Etats-Unis, *Coffee-mate Liquid* s'est dotée d'un assortiment plus haut de gamme.

Nos gammes de crèmes et desserts glacés comptent des marques locales – *Dreyer's*, *Outshine*, *5Rams*, *Extrême*, *Mövenpick* – et la marque haut de gamme *Häagen-Dazs* en Amérique du Nord. En 2017, *Häagen-Dazs* a ouvert pour la première fois une boutique éphémère au Canada. Elle a aussi lancé aux Etats-Unis quatre délicieux produits non laitiers à la texture crémeuse et au goût authentique.

2017 a été la première année complète d'activité de notre nouvelle coentreprise Froneri. Ce partenariat réussi a commencé à dégager des synergies opérationnelles et commerciales. Froneri investit dans des marques prioritaires et continue à étendre sa gamme de marques de confiseries dans le secteur des crèmes glacées. Cette année, nous avons lancé en Suisse un bâtonnet rafraîchissant *Mövenpick* composé d'ingrédients 100% naturels. Il s'agit d'une délicieuse crème glacée dont l'enrobage allie mangue et fruit de la passion.

Nous savons que les vaches en bonne santé produisent du bon lait. Dans le cadre du programme *Dairy for You*, nos agronomes travaillent sur l'assurance qualité avec plus de 350 000 agriculteurs pour fournir un lait d'exception. Nous œuvrons avec les agriculteurs pour améliorer les pratiques touchant au bien-être des animaux dans les exploitations laitières.



1



3



2



4

1 Lait d'amande Coffee Mate natural bliss

Composée à 100% d'ingrédients naturels, *Coffee Mate natural bliss* contient de véritables amandes, du pur sucre de canne et de l'arôme de vanille naturelle dont des extraits de gousses de vanille de Madagascar.

2 Nido Nature's Benefits

Nido Nature's Benefits est composée à 100% de lait entier bio. Elle fournit les nutriments essentiels dont les enfants ont besoin pour grandir.

3 Bear Brand Yogu

Bear Brand Yogu est une solution prête-à-boire et enrichie, confectionnée avec du lait, du yogourt et du jus de fruit.

4 Desserts glacés non laitiers Häagen-Dazs

Häagen-Dazs propose une gamme de desserts glacés non laitiers, dont une succulente variété crémeuse associant noix de coco et filets de caramel.

Produits pour animaux de compagnie

Nestlé Purina continue à mettre sur le marché des aliments novateurs pour les animaux de compagnie, qui renforcent nos marques et notre engagement à fournir les meilleurs aliments possibles pour ces derniers.

Réagissant à la tendance aux produits naturels, nous continuons d'adapter notre portefeuille en y ajoutant davantage d'ingrédients reconnaissables et en simplifiant les listes d'ingrédients.

L'exemple le plus récent est l'expansion mondiale de la gamme *Beyond* d'aliments pour chiens et chats.

En Asie, Océanie et Afrique, le repositionnement et l'expansion de la marque *Supercoat* ont continué de générer des résultats régionaux solides dans les catégories d'aliments pour chiens et chats.

Merrick est le moteur de la croissance en tant que marque leader de Nestlé Purina aux Etats-Unis dans le secteur des aliments naturels haut de gamme pour chiens et chats. Cette année, *Merrick* a lancé les sous-gammes d'aliments pour chiens et chats *Castor & Pollux Pristine* aux Etats-Unis: il s'agit du premier assortiment d'aliments pour animaux de compagnie positionné dans la catégorie des ingrédients achetés de manière responsable, avec le souci du bien-être animal et des bonnes pratiques agricoles.

Dans le segment des friandises pour chiens, l'expansion mondiale réussie de *Dentalife* s'est poursuivie en 2017. Nous avons aussi introduit deux offres haut de gamme aux Etats-Unis dans la marque *Beggin'*, avec de la vraie viande comme ingrédient principal.

Notre marque d'aliments pour chats *Felix* poursuit son expansion dans le monde, qu'il s'agisse des produits secs ou humides, surtout avec l'offre phare *Felix «Aussi Bonne que Beau»*.

La production des aliments pour chats s'est également développée à l'international, avec des investissements en Pologne, en Russie, en Hongrie, au Brésil, au Mexique et aux Etats-Unis.



1



2

1 Purina Pro Plan Veterinary Diets NeuroCare

NeuroCare est la première et à ce jour la seule marque d'aliments proposée pour accompagner le traitement vétérinaire de l'épilepsie canine.

2 Purina One Bifensis

Bifensis est une formule nutritionnelle unique qui renforce les défenses naturelles du chat en soutenant la production d'anticorps naturels, tout en maintenant la bonne santé de sa peau et de sa fourrure.

Plats préparés et produits pour cuisiner

Nous continuons de transformer notre portefeuille alimentaire dans le sillage de la tendance vers des produits naturels, plus savoureux et plus sains. Dans le cadre de notre approche «placard à provisions», nous supprimons des ingrédients – colorants artificiels, arômes et exhausteurs de goût – et en ajoutons d’autres que les consommateurs reconnaissent et recherchent pour une meilleure alimentation. Nous commercialisons donc de nouveaux produits contenant des ingrédients simples et clairs pour les repas principaux.

La gamme *Maggi* a été améliorée dans le monde entier avec l’ajout d’ingrédients plus naturels et locaux. Le cube de bouillon *Naija Pot* a été lancé au Nigeria; il contient des ingrédients locaux reconnaissables qui rappellent le goût et l’arôme des plats du Sud du Nigeria. *Maggi* reste le leader du portefeuille en matière d’enrichissement en micronutriments et de réduction du sel, conformément à l’engagement pris en 2016 de diminuer la quantité de sodium de 10% d’ici 2020.

Dans le secteur des pizzas surgelées, nous proposons des goûts savoureux et de meilleurs arguments nutritionnels grâce à des rénovations de produits. *Di Giorno*, *CPK*, *Buitoni* et *Wagner* ont été relancées avec moins de sel et de graisses saturées, et des ingrédients plus simples. Pour les amateurs de produits artisanaux de fabrication locale, nous avons lancé *Outsiders* aux Etats-Unis.

Notre portefeuille compte désormais plus de produits sans gluten, à haute teneur en protéines et bios afin de suivre la tendance croissante aux régimes «exempts de». Les *Stouffer’s Fit Kitchen Bowls*, lancés en 2017, contiennent chacun au moins 20 g de protéines par repas.

Les gammes végétales offrent des opportunités de croissance du fait de la progression des modes de vie végétarien et flexitarien. *Winiary Kaszotto* a par exemple été lancé en Pologne en tant que kit de repas aux céréales. Nous avons en outre commercialisé le produit sans viande *Garden Gourmet Vegane Filet* dans toute l’Europe. L’acquisition de Sweet Earth permet de compléter le portefeuille avec une grande variété d’aliments végétariens surgelés de qualité. Sweet Earth lancera de nouvelles gammes début 2018, associant l’expertise de Nestlé et celle de Sweet Earth en matière de protéines végétales et de saveurs audacieuses.



1 Maggi Marketplace

Maggi Marketplace est un assortiment de produits haut de gamme, dont la sauce aromatique «Pak Choi Beef Teriyaki». Notre engagement «Simplement bon» signifie que nous utilisons plus d’ingrédients simples et reconnaissables (légumes, herbes aromatiques, épices et céréales).

2 Sweet Earth

La gamme d’aliments végétaux bios surgelés *Sweet Earth* offre aux végétariens, flexitariens et végétaliens un large choix de repas surgelés dans la droite ligne des tendances de santé actuelles.

Confiserie

Le secteur des confiseries cherche à promouvoir les marques de chocolat locales et notre marque mondiale *KitKat*, tout en développant un plus large portefeuille d'encas à emporter plus sains. Nous continuons d'améliorer nos parts de marché dans des régions importantes comme le Brésil, la Russie, le Moyen-Orient et la Chine, tandis que le Royaume-Uni a entamé son redressement. En 2017, nous avons pris la décision stratégique de vendre notre activité de détail aux Etats-Unis. Nous allons nous concentrer sur *Nestlé Toll House*, la marque de pâtisserie au chocolat leader aux Etats-Unis.

KitKat a poursuivi sa montée en gamme avec plusieurs nouvelles boutiques *KitKat Chocolatory*, enrichissant ainsi l'expérience *KitKat* des consommateurs dans le monde entier. Cela a permis de lancer des versions de détail haut de gamme inspirées par la gamme best-seller *Chocolatory*. Tout en complétant le vaste programme d'innovation et de rénovation mis en place par *KitKat* dans les segments et les marchés, elles ont aidé la marque à progresser deux fois vite que l'ensemble du marché du chocolat.

Notre plateforme de chocolat haut de gamme, *Les Recettes de l'Atelier*, traduit l'esprit artisanal avec des ingrédients visibles, des fruits à coque entiers et des morceaux de fruit, rendant chaque pièce unique. Vendues actuellement dans quinze pays, ces tablettes se sont hissées au troisième rang des tablettes haut de gamme en Europe, et constituent un moteur de croissance pour nos portefeuilles locaux de marques de chocolat.

Dans le domaine des encas aux céréales, nous nous concentrons sur la conception de produits plus sains à emporter. La marque *Fitness*, qui poursuit sa croissance rapide, est en tête du marché des biscuits bien-être pour adultes au Brésil. Elle est désormais présente dans plus de onze pays en Amérique latine et en Israël.

Pour les enfants, nous reformulons nos friandises populaires comme *MilkyBar*, *Galak* et *Trencito*, en utilisant du lait comme premier ingrédient et en diminuant la quantité de sucre ajouté.



1 KitKat

KitKat a bénéficié d'un nouveau lancement mondial réussi, avec une recette contenant davantage de lait et de cacao, et des innovations significatives dans les marchés. *KitKat* est notre première marque mondiale confectionnée entièrement à base de cacao durable acheté dans le cadre du *Nestlé Cocoa Plan*.

2 Les Recettes de l'Atelier

La tendance croissante aux confiseries haut de gamme se reflète dans le succès de la nouvelle tablette ultra haut de gamme *Les Recettes de l'Atelier*. Lancé en 2014, cet assortiment est la marque de confiserie de Nestlé qui progresse le plus rapidement.

Eaux

Nestlé Waters est le leader d'une catégorie à la croissance rapide, avec un portefeuille de marques unique, dont la plus grande marque mondiale d'eau, *Nestlé Pure Life*. En répondant aux besoins des consommateurs, en fournissant l'accès à l'eau et en préservant les ressources hydrologiques là où nous opérons, nous améliorons la qualité de vie grâce à une hydratation saine.

L'eau embouteillée a remplacé les boissons gazeuses comme boisson préférée aux Etats-Unis, ce qui prouve que les gens se préoccupent plus que jamais de ce qu'ils consomment.

Les Etats-Unis sont restés une priorité pour le développement de notre assortiment haut de gamme, dont les marques internationales et traditionnelles *Perrier* et *S.Pellegrino*. Nous avons aussi renforcé la montée en gamme de marques locales dans le monde entier, dont *Poland Spring* aux Etats-Unis, *Buxton* au Royaume-Uni, *Vittel* en Europe et *Erikli* en Turquie.

Aux Etats-Unis, notre service de livraison directe *Ready Refresh* offre aux particuliers et aux petites et grandes entreprises un large choix de boissons.

Nous encourageons et soutenons l'hydratation saine au travers d'innovations dans la catégorie des eaux aromatisées et fonctionnelles. Les campagnes telles que «Water Buddies» de *Nestlé Pure Life* incitent les enfants à boire de l'eau en rendant sa consommation amusante et agréable.

La durabilité environnementale est un élément clé de nos activités. Nous investissons dans le monde entier dans des usines d'embouteillage respectueuses de l'environnement, dont près de CHF 230 millions dans le site *Perrier* en France.

En 2017, trois de nos usines ont reçu la certification Alliance for Water Stewardship (AWS) pour la conservation et la gestion de l'eau. Nous avons aussi renforcé notre collaboration avec l'AWS pour certifier 20 usines d'ici 2020.

Aux Etats-Unis, nous avons cofondé le California Water Action Collective pour aider à protéger les ressources en eau californiennes. En Amérique du Nord, Nestlé Waters assure la gestion durable d'une cinquantaine de sources et de quelque 5600 hectares de bassins hydrologiques en espace ouvert.



1



2

1 S.Pellegrino

S.Pellegrino est une eau minérale de grande qualité issue d'une source naturelle située sur les contreforts des Alpes italiennes. Elle arrive à la surface pétillante et naturellement riche en sels minéraux.

2 Nestlé Pure Life

La campagne mondiale «Planet of Possibilities» de *Nestlé Pure Life* sensibilise à l'importance de l'eau potable de qualité pour les générations futures. Elle incite les consommateurs à choisir l'eau en toute connaissance de cause, aujourd'hui et demain.

Création de valeur partagée

Nous sommes convaincus que le succès à long terme de notre Entreprise repose sur la création de valeur tant pour nos actionnaires que pour la société dans son ensemble. Cette approche, appelée Création de valeur partagée (CSV), est le principe régissant la façon dont nous conduisons nos affaires. Elle participe à la concrétisation de notre raison d'être: améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain.



Plus d'information

Vous trouverez de plus amples informations sur notre approche managériale et notre structure de gouvernance, ainsi que des données de performance, des études de cas et d'autres contenus dans notre rapport annuel en ligne *Nestlé et la société: création de valeur partagée* et à la rubrique Nestlé et la société de notre site Web (www.nestle.com/CSV, en anglais).

Nutrition, eau,
développement rural,
nos domaines clés

Préserver le futur

Lois, *Principes
de conduite des affaires*,
codes de conduite

Création
de valeur
partagée

Durabilité

Conformité

Maximiser la création de valeur

Au travers de notre approche de la CSV, nous entendons créer de la valeur non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour la société. Nos priorités en matière de CSV sont les domaines qui servent le plus les intérêts à la fois de Nestlé et de la société, notamment la nutrition, le développement rural et l'eau.

Nous avons pour objectif d'exercer un impact positif sur la société tout en développant nos activités. Nous permettons aux individus et familles de mener une vie plus saine et plus heureuse, nous contribuons à développer des communautés solides et prospères et, enfin, nous préservons les ressources naturelles de la planète pour les générations futures.

A cette fin, nous avons défini des ambitions à long terme et des engagements spécifiques pour lesquels nous rendons compte annuellement des progrès accomplis, en toute transparence. La réalisation de nos objectifs passe par une approche solide de la durabilité, des droits de l'Homme et de la conformité.

Nos valeurs

Tous nos efforts reposent sur nos valeurs qui sont ancrées dans le respect: le respect de soi, des autres, de la diversité et de l'avenir. Sur cette base, nous travaillons avec nos partenaires et nos parties prenantes en vue de garantir que notre approche de la CSV continue d'inspirer tous nos comportements, politiques et actions.

Argument commercial de la CSV

Chez Nestlé, notre approche à long terme des affaires est inscrite dans nos gènes. Au travers de la CSV, nous intégrons le développement durable dans toutes nos activités. Cet enjeu est de plus en plus important pour les investisseurs axés sur le long terme.

La CSV concilie les intérêts entrepreneuriaux et sociaux en générant de la valeur économique, tout en produisant aussi de la valeur pour la société. Les aliments et boissons avec une dimension de nutrition, santé et bien-être ont plus de succès. Les programmes de développement rural pour les agriculteurs contribuent à différencier l'offre aux yeux des consommateurs, tandis que la gestion responsable de l'eau permet de réduire les coûts et de sécuriser notre approvisionnement.

Dialogue avec les parties prenantes

La mobilisation autour d'enjeux clés est au cœur de notre manière de conduire nos affaires. Nous recueillons l'avis d'experts et de militants pour élaborer nos politiques



New York, 18 septembre 2017: le Président de Nestlé, Paul Bulcke, reçoit le Concordia Leadership Award 2017 pour l'engagement continu de la Société en faveur de la CSV et son soutien à la réalisation des Objectifs de développement durable des Nations Unies.

et engagements, développer nos activités et cibler nos investissements.

Nos rencontres avec les parties prenantes et les événements CSV sont l'occasion d'intensifier ce dialogue et de mieux comprendre les points de recoupement entre l'Entreprise et la société. Ils contribuent à l'action collective et favorisent la confiance et le respect mutuel. En mars 2017, notre Administrateur délégué U. Mark Schneider a participé à notre rencontre avec les parties prenantes à Londres, qui a rassemblé 66 représentants d'un grand nombre d'organisations.

Nos questions pertinentes

Tous les deux ans, nous demandons à un tiers indépendant d'effectuer une évaluation de pertinence formelle. Celle-ci nous permet d'identifier les questions qui comptent le plus pour notre Entreprise et nos parties prenantes, et qui appuient notre reporting et nos prises de décisions stratégiques. Les enjeux préoccupants sont évalués pour déterminer les risques et opportunités associés pour notre réputation, nos revenus et nos coûts.

Nos principales questions pertinentes sont les suivantes:

- Suralimentation et sous-nutrition
- Gestion de l'eau
- Droits de l'Homme
- Sécurité des aliments et produits
- Marketing responsable et influence
- Ethique des affaires
- Efficacité des ressources et gaspillage (alimentaire)
- Approvisionnement responsable et traçabilité
- Changement climatique
- Développement rural et réduction de la pauvreté

Nestlé. Améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain.

Portés par notre raison d'être – améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain –, nous avons axé nos ambitions 2030 sur l'Agenda du développement durable des Nations Unies pour 2030.

Priorité à l'impact

Nous sommes conscients de vivre dans un monde interconnecté où nos avenir sont intimement liés. Cela explique pourquoi notre travail dans nos trois grands domaines d'impact s'appuie sur 41 engagements publics, dont une grande partie visent à concrétiser nos ambitions pour 2030. Après avoir participé à l'élaboration des 17 Objectifs de développement durable (ODD), Nestlé, à l'instar de nombreuses autres sociétés, contribue désormais à leur réalisation.

Œuvrer à l'accomplissement de nos ambitions

Nous avons intégré les ODD à notre approche CSV. En 2017, nous avons pris un certain nombre de mesures en vue de progresser dans la réalisation de nos ambitions pour 2030 et de contribuer aux 17 ODD. Nous avons notamment renforcé *Nestlé for Healthier Kids*, élargi l'initiative *Nestlé needs YOUth* et poursuivi le développement de nos activités de gestion responsable de l'eau.



Pour les individus et les familles

Permettre à chacun de vivre une vie plus saine et plus heureuse

La nourriture n'est pas qu'une simple source de nutrition. Elle nous rassemble, en famille et entre amis. Elle est un pan de toutes les cultures. Mais la nourriture représente aussi l'un des principaux défis de santé publique: l'obésité a doublé depuis 1980, alors que la faim et la malnutrition affectent des millions de personnes. Nous aidons les individus et les familles à choisir des produits plus sains et plus savoureux au moyen de programmes d'information incitant à mener une vie plus saine et en encourageant des millions d'enfants à adopter des habitudes saines et à faire de l'exercice.

Notre ambition pour 2030 est d'aider 50 millions d'enfants à mener une vie plus saine

Domaine d'impact associé de la CSV

– Nutrition



Engagement pour la santé des enfants

Nous améliorons la qualité de vie et contribuons à un avenir plus sain en proposant des produits plus sains et en incitant les familles à mieux manger et boire et à bouger davantage. Notre initiative *Nestlé for Healthier Kids* mutualise nos mesures de soutien aux parents et soignants: recherche, formulation de produits, formation et modes de vie.

Soutenir les ODD:

- | | |
|---|---|
| 1 Pas de pauvreté | 13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques |
| 2 Faim «zéro» | 14 Vie aquatique |
| 3 Bonne santé et bien-être | 15 Vie terrestre |
| 4 Education de qualité | 17 Partenariats pour la réalisation des objectifs |
| 5 Egalité entre les sexes | |
| 10 Inégalités réduites | |
| 12 Consommation et production responsables | |



Pour nos communautés

Contribuer au développement de communautés solides et prospères

1,2 milliard de personnes souffrent d'une extrême pauvreté, en particulier dans des zones rurales où la vie dépend de l'agriculture. Nous cherchons à améliorer les conditions de vie et à développer des communautés prospères. Grâce à notre présence mondiale, nous contribuons au développement rural par l'amélioration des revenus, la promotion de l'éducation, le respect des droits de l'Homme et le soutien aux femmes et aux jeunes.

Notre ambition pour 2030 est d'améliorer 30 millions de vies au sein de communautés en lien direct avec nos activités opérationnelles

Domaines d'impact associés de la CSV

- Développement rural
- Nos collaborateurs, droits de l'Homme et conformité



Soutien à la jeunesse

Notre initiative mondiale pour les jeunes *Nestlé needs YOUth* entend faire profiter 10 millions de jeunes gens d'opportunités économiques d'ici 2030. Elle regroupe et coordonne l'ensemble de nos activités et de celles de nos partenaires qui s'adressent aux jeunes dans le monde.

Soutenir les ODD:

- 1** Pas de pauvreté
- 3** Bonne santé et bien-être
- 4** Education de qualité
- 5** Egalité entre les sexes
- 8** Travail décent et croissance économique

- 10** Inégalités réduites
- 12** Consommation et production responsables
- 16** Paix, justice et institutions efficaces
- 17** Partenariats pour la réalisation des objectifs



Pour la planète

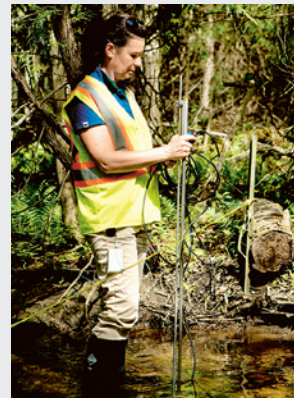
Préserver les ressources pour les générations futures

Les ressources naturelles sont de plus en plus limitées. La biodiversité recule rapidement, les surfaces boisées s'amenuisent et l'eau se raréfie. De plus, le changement climatique aggrave tous les défis actuels auxquels nous faisons face. Sans oublier que chaque année, un tiers des aliments produits est perdu ou gaspillé. Pour garantir la durabilité, nous devons utiliser les ressources de la planète à bon escient et tirer parti de notre influence mondiale pour susciter un changement positif.

Notre ambition pour 2030 est de lutter pour un impact environnemental nul dans nos opérations

Domaines d'impact associés de la CSV

- Eau
- Durabilité environnementale



Améliorer notre performance environnementale

Nous luttons contre les changements climatiques en réduisant les émissions de gaz à effet de serre (GES) dans toute notre chaîne de valeur. Nous diminuons les captages d'eau par tonne de produit et améliorons l'accès à l'eau potable et l'assainissement. Pour limiter le gaspillage, nous réutilisons et recyclons autant que possible. Enfin, nous aidons les agriculteurs à adopter des pratiques durables.

Soutenir les ODD:

- 1** Pas de pauvreté
- 2** Faim «zéro»
- 3** Bonne santé et bien-être
- 6** Eau propre et assainissement
- 7** Energie propre et d'un coût abordable
- 9** Industrie, innovation et infrastructure
- 11** Villes et communautés durables

- 12** Consommation et production responsables
- 13** Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
- 14** Vie aquatique
- 15** Vie terrestre
- 17** Partenariats pour la réalisation des objectifs

Permettre à chacun de vivre une vie plus saine et plus heureuse

Fidèles à l'esprit de notre fondateur, Henri Nestlé, et à notre ambition en matière de nutrition, nous collaborons étroitement avec des partenaires en vue d'offrir des produits permettant de mener une vie plus saine et plus heureuse. Nous avons défini des engagements et des objectifs pour rendre nos produits encore plus sains et savoureux, inciter les consommateurs à mener une vie plus saine et, enfin, formuler clairement le lien que nous établissons entre nutrition et santé.



Uncle Tobys, première marque d'avoine en Australie, a lancé *Nature's Mix*, des produits sans sucre ajouté naturellement édulcorés grâce aux fruits secs et aux noix qu'ils contiennent.

➤ Valeur ajoutée pour les investisseurs

Le marché des aliments et boissons plus sains se développe, et les produits ayant une dimension nutrition, santé et bien-être (NSB) ont plus de succès. Grâce à notre large portefeuille satisfaisant les besoins des bébés aux personnes âgées et à nos investissements permanents dans l'innovation produit, nous sommes bien placés pour saisir cette opportunité.

Les aliments et boissons Nestlé dont les bienfaits NSB sont plus importants que la moyenne atteignent des taux de croissance 1,8 fois supérieur à d'autres produits et sont 1,5 fois plus rentables. Il s'agit clairement d'une opportunité à saisir pour augmenter la performance financière. De plus, nos efforts en matière de santé et de bien-être nous aident à anticiper la réglementation, ce qui nous permet éventuellement d'éviter des coûts de non-conformité importants.

Offrir des produits plus sains et plus savoureux

La nutrition est le domaine où les activités de Nestlé et de la société se recoupent le plus et où nous pouvons relever les défis de santé mondiaux de la suralimentation et de la sous-nutrition. Il est important que les consommateurs disposent d'options savoureuses et pratiques contenant les nutriments dont ils ont besoin, de sorte qu'ils puissent suivre un régime alimentaire sain.

Nous lançons des aliments et boissons plus nutritifs, simplifions nos listes d'ingrédients et supprimons les colorants artificiels, tout en ajoutant des micronutriments lorsque la population locale présente une carence correspondante.

Une percée révolutionnaire va nous permettre de diminuer le sucre dans nos confiseries jusqu'à 40%, sans en modifier le goût. Les premiers produits correspondants seront commercialisés en 2018.

Nous avons aussi réitéré notre engagement à réduire de 10% supplémentaires en moyenne la teneur en sodium d'ici fin 2020, conformément aux taux recommandés par l'OMS.

7%

En 2017, pourcentage de réduction de la teneur en sucre dans *KitKat* par l'ajout de davantage de lait et de cacao

174 milliards

Portions d'aliments et de boissons enrichis dans 66 pays présentant une plus grande vulnérabilité aux carences en micronutriments



Chaque année, plus de 22 millions d'enfants bénéficient des programmes *Milo* de Nestlé encourageant l'exercice physique. Un nouveau partenariat conclu avec le FC Barcelone en 2017 encourage des millions d'enfants supplémentaires à faire du sport.

Inciter chacun à mener une vie plus saine

Nous nous sommes engagés à améliorer l'accès à la nutrition pour aider à réduire les maladies non transmissibles. Nous collaborons avec des partenaires afin de promouvoir les régimes équilibrés, la cuisine et l'hydratation saines et l'exercice physique régulier. Nous encourageons les gens à mener une vie plus saine en fournissant des informations nutritionnelles et des recommandations concernant les portions, au moyen d'un marketing responsable.

Nestlé for Healthier Kids a célébré la Journée internationale des chefs cuisiniers en organisant des ateliers de cuisine réunissant des chefs de Nestlé Professional et des enfants de plus de 50 pays. En Thaïlande, *Milo* a lancé une boisson prête-à-boire à faible teneur en sucre et le programme de sports *Milo* a fait participer plus d'un million d'enfants dans 1000 écoles.

89,4%

Pourcentage de produits portant une étiquette avec les Repères Nutritionnels Journaliers sur la face avant de l'emballage

81

Nombre de pays participant à l'initiative *Nestlé for Healthier Kids*



En 2016, nous avons annoncé avoir découvert un nouveau moyen de structurer les particules de sucre, ce qui nous permet de réduire la teneur en sucre de certaines de nos confiseries. Nous avons développé cette technologie en 2017 et sommes prêts à lancer en 2018 nos premiers produits qui en bénéficient.

Construire, partager et appliquer des connaissances nutritionnelles

Nos scientifiques étudient le lien entre la nutrition et la santé d'une génération à l'autre. Nous appliquons une approche globale couvrant tant la santé des mamans et des enfants que le vieillissement en bonne santé. Celle-ci se concentre sur la nutrition et l'activité physique, et sur leur impact combiné sur la santé métabolique. Nous tirons parti de nos résultats pour améliorer nos aliments et boissons.

Nos études Feeding Infants and Toddlers Study (FITS) et Kids Nutrition and Health Study (KNHS) ont poursuivi les recherches sur les habitudes alimentaires des nourrissons et enfants. L'étude FITS aux Etats-Unis, par exemple, a découvert que 30% des nourrissons et des enfants plus âgés mangent peu ou pas de légumes au quotidien. Ainsi en 2017, suite à nos recherches, nous avons lancé *Gerber Grabbers Strong Veggies Squeezable Puree*, un en-cas nourrissant contenant une portion de légumes (le principal ingrédient) et trois-quarts de portion de fruits.

1,724 milliard

Somme en francs suisses investie dans la recherche et le développement

313

Nombre de travaux de recherche publiés par nos scientifiques au sens du partage des connaissances nutritionnelles

Contribuer au développement de communautés solides et prospères

En plus de nos employés, nous collaborons avec des centaines de partenaires, des milliers de fournisseurs et des millions d'agriculteurs dans le monde. Ensemble, nous entendons contribuer au développement de communautés solides et prospères et, ainsi, d'une chaîne d'approvisionnement sûre et pérenne. Nos programmes et engagements soutiennent le développement rural, respectent et promeuvent les droits de l'Homme et garantissent des conditions de travail décentes et la diversité.



Nous avons élaboré le système de surveillance et d'éradication du travail des enfants dans le cadre du *Cocoa Plan*. Présenté dans notre rapport «Lutter contre le travail des enfants», c'est le programme le plus exhaustif jamais réalisé dans ce domaine, selon STOP THE TRAFFIK.

Améliorer le développement rural et les conditions de vie en milieu rural

Nous collaborons directement avec environ 700 000 agriculteurs parmi les plus de quatre millions que compte notre chaîne d'approvisionnement. Pour garantir l'approvisionnement à long terme et la grande qualité de nos matières premières, nous devons savoir où et comment nos ingrédients sont produits, soutenir les agriculteurs et encourager le développement rural. Et conformément à notre engagement à améliorer le bien-être animal, nous avons défini de nouveaux objectifs en 2017.

Notre programme d'agripreneuriat forme les jeunes agriculteurs en vue d'améliorer leurs pratiques, de leur trouver d'autres sources de revenus et de renforcer la diversité alimentaire.

En partenariat avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), nous soutenons l'accès à l'eau, l'assainissement et l'hygiène, ainsi que l'autonomisation des femmes dans nos zones d'approvisionnement.

➤ Valeur ajoutée pour les investisseurs

De plus en plus, les consommateurs souhaitent savoir d'où proviennent leurs aliments et boissons et s'assurer que les droits de l'Homme sont respectés lors de leur fabrication. Nos activités d'approvisionnement responsable, telles que nos programmes AAA de *Nespresso*, *Nescafé Plan* et *Nestlé Cocoa Plan*, contribuent à assurer la résilience de notre chaîne d'approvisionnement et à garantir une offre commerciale différenciée pour nos consommateurs.

57%

Pourcentage de nos douze catégories de matières premières prioritaires et du papier faisant l'objet d'un approvisionnement responsable

D'ici 2025

En vertu de notre engagement renforcé pour le bien-être animal, nous voulons nous approvisionner exclusivement en œufs de poules élevées à l'air libre pour nos aliments d'ici 2025



Approvisionnement responsable dans l'alimentation pour animaux: en collaboration avec le gouvernement thaïlandais et un fournisseur, nous avons conçu un navire de présentation qui est utilisé pour former sur les abus des droits du travail dans le secteur de la pêche.

Respecter et promouvoir les droits de l'Homme dans nos activités

Les violations des droits de l'Homme n'ont pas leur place dans notre chaîne d'approvisionnement. Nous luttons contre ces abus dans nos activités et notre chaîne de valeur au niveau mondial et local. Nous appliquons les normes éthiques les plus exigeantes et demandons à nos partenaires et fournisseurs de faire de même, ce qui requiert de l'engagement et des efforts sur le long terme. Nous sommes transparents concernant nos efforts déployés pour lutter contre le travail forcé, l'inégalité entre les sexes ou la corruption.

Au travers de nos activités d'approvisionnement responsable, nous prenons des mesures concrètes qui s'appuient sur nos onze enjeux majeurs en matière de droits de l'Homme, identifiés en 2015. Nous avons ainsi publié en 2017 *Labour Rights in Agricultural Supply Chains: A Roadmap*, qui nous a permis d'identifier onze pays à risques élevés connus en matière de travail et dans lesquels nous achetons nos douze matières premières prioritaires. Ce faisant, nous concentrons plus efficacement nos efforts dans ce domaine.

13

Nombre d'évaluations de l'impact sur les droits de l'Homme réalisées dans des pays où nos activités sont importantes

96 599

Nombre de collaborateurs formés aux droits de l'Homme depuis 2011



Nestlé et d'autres sociétés partenaires ont proposé plus de 95 000 emplois et opportunités de formation à des jeunes depuis 2014.

Promouvoir des conditions de travail décentes et la diversité

Le travail équitable, la diversité et l'inclusion font partie intégrante de la culture de Nestlé. Nous nous efforçons de garantir un lieu de travail sûr et gratifiant permettant aux collaborateurs de déployer tout leur potentiel. Nous offrons des opportunités de développement équitables et traitons chaque individu avec dignité et respect.

Nous accordons une importance particulière à l'emploi des jeunes. En 2017, nous avons annoncé l'extension de l'initiative *Nestlé needs YOUth* à l'ensemble de notre chaîne de valeur, de manière à faire profiter d'opportunités professionnelles 10 millions de jeunes dans le monde d'ici 2030. Nous soutenons ainsi le développement de nos communautés, tout en entretenant notre vivier de talents. Nous encourageons par conséquent la diversité et les nouvelles compétences chez Nestlé, et soutenons l'innovation et l'entrepreneuriat au niveau local.

30 157

30 157 emplois et 11 710 stages ou apprentissages offerts à des jeunes de moins de 30 ans en 2017

97%

de nos marchés ont un programme de santé et bien-être en place

Préserver les ressources pour les générations futures

Avec nos partenaires et parties prenantes, nous cherchons à concrétiser notre ambition d'impact environnemental nul de nos activités. Nos engagements et objectifs sont clairs: utiliser des ressources renouvelables gérées de manière durable, accroître notre efficacité opérationnelle, viser zéro déchet pour élimination définitive et améliorer la gestion de l'eau. Nous participons toujours activement à des initiatives de réduction du gaspillage et des pertes alimentaires, et de préservation des forêts, des océans et de la biodiversité.



Le Water Plan de Nestlé Pakistan a été annoncé en octobre 2017, en collaboration avec la Lahore University of Management Sciences et le WWF. Il encourage la préservation des ressources en eau, la mise en place de techniques agricoles durables et l'accès à une eau propre et potable.

Prendre soin de l'eau

L'eau est une ressource partagée précieuse requérant une gestion durable. Pour nous, il est incontestable que l'accès à l'eau est un droit humain fondamental. Chacun, partout dans le monde, doit avoir accès à une eau propre potable et à l'assainissement.

Le soin que nous prenons de l'eau est un aspect central de notre ambition d'impact environnemental nul de nos activités. L'eau est essentielle à nos activités. Nous avons besoin d'eau pour faire pousser nos ingrédients et pour faire fonctionner nos usines. De plus, nos consommateurs utilisent de l'eau pour préparer nombre de nos aliments et boissons.

Nos initiatives s'efforcent d'identifier de nouveaux moyens de réduire les captages d'eau par tonne de produit et de réutiliser l'eau dans nos usines. Nous collaborons aussi à d'autres initiatives de préservation de l'eau et améliorons l'accès à l'eau potable, l'assainissement et l'hygiène.

↗ Valeur ajoutée pour les investisseurs

En offrant aux consommateurs des aliments et boissons plus durables, nous leur donnons davantage de raisons de choisir nos marques et dégageons ainsi des revenus supplémentaires. Nous faisons également des économies grâce à l'amélioration de notre efficacité opérationnelle et de notre gestion des ressources, et à la diminution de nos déchets. Nos investissements dans l'adaptation aux effets du changement climatique et leur atténuation, ainsi que dans la gestion responsable de l'eau contribuent à améliorer la durabilité de notre approvisionnement.

38,1%

Pourcentage de réduction des captages d'eau par tonne de produit depuis 2007

20

Nestlé Waters a annoncé le renforcement de sa collaboration avec l'Alliance for Water Stewardship (AWS) pour obtenir la certification de 20 usines d'ici 2020



Notre usine *Nescafé Dolce Gusto* de Montes Claros, au Brésil, a atteint le stade du triple zéro: zéro eau pour élimination définitive, zéro déchet pour élimination définitive et zéro émission nette de GES.



Nespresso continue de développer son programme mondial de recyclage et y a investi CHF 25 millions en 2017.

Agir contre le changement climatique

Le changement climatique est un défi mondial majeur du fait de l'évolution des conditions météorologiques qui menacent la sécurité alimentaire et des changements de consommation qui pèsent sur les ressources naturelles. Notre taille et notre présence nous permettent d'exercer un véritable leadership en la matière, d'identifier des moyens de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et de recourir davantage aux énergies renouvelables. Nous avons fixé des objectifs ambitieux de réduction des GES, conformes à ceux de l'Accord de Paris.

Nous avons doublé la part de nos énergies renouvelables depuis 2016 et plus de 100 sites sont désormais alimentés en électricité renouvelable, issue notamment du marc de café ou de copeaux de bois. Ces mesures parmi bien d'autres nous ont permis de figurer dans la Climate A List annuelle du CDP et de décrocher la première place dans le secteur des produits alimentaires du Dow Jones Sustainability Index 2017.

Protéger l'environnement

Les ingrédients de base de tous nos aliments proviennent des plantes, des animaux, des forêts, des fermes et des océans. Il est donc essentiel de préserver l'environnement naturel d'où ils proviennent.

Nous entendons développer nos activités tout en améliorant notre performance environnementale, de manière à renforcer la durabilité de l'approvisionnement des ressources naturelles et des ingrédients de base entrant dans la composition de nos produits.

Nous continuons de jouer notre rôle pour contribuer à réduire le gaspillage et les pertes alimentaires. Sur nos sites, nous réduisons, réutilisons et recyclons avec pour objectif ultime d'atteindre zéro déchet pour élimination définitive. Au niveau agricole, nos plus de 1000 agronomes et autres personnels de soutien forment nos agriculteurs pour les aider à améliorer leurs méthodes, réduire leurs pertes et maintenir leurs terres saines et productives.

25,7%

Pourcentage de notre électricité issue de sources renouvelables; en Allemagne, au Royaume-Uni, en Irlande et au Brésil, elle provient à 100% du photovoltaïque, de l'éolien ou de l'hydroélectrique

33,2%

Pourcentage de réduction des émissions (scopes 1 et 2) de GES par tonne de produit depuis 2007

253

Nombre d'usines ayant atteint zéro déchet pour élimination définitive en 2017

100%

Nestlé Waters a rejoint la Natur'ALL Bottle Alliance, qui entend mettre au point une bouteille plastique entièrement recyclable à partir de matériaux 100% bios

Nos engagements 2020



Pour les individus et les familles


Nos domaines d'impact – les individus et les familles, nos communautés et la planète – sont interconnectés et nos efforts dans chacun d'eux s'appuient sur nos 41 engagements publics. Nous assumons publiquement la responsabilité de nos résultats en la matière et en publions chaque année l'état d'avancement.

Tous nos engagements publics sont en lien direct avec notre raison d'être, nos ambitions pour 2030 et les ODD des Nations Unies. La plupart de ces engagements comportent des objectifs spécifiques pour 2020.


Le tableau ci-après présente l'état d'avancement de nos engagements à l'aune de notre objectif 2020, y compris ceux que nous avons atteints fin 2017 et qui sont assortis d'une coche. Notre rapport en ligne complet fournit plus d'informations à ce sujet et fait le point sur nos progrès.

Notre performance dans le cadre d'indices de premier plan


Bien que nous ne soyons pas animés par l'appât des récompenses et de la reconnaissance, nous sommes fiers que nos efforts et accomplissements en matière de durabilité aient été reconnus par des agences de notation internationales de premier plan:



Premier fabricant de substituts du lait maternel à figurer dans l'indice **FTSE4Good** et conservation de cette place depuis six ans.




Deuxième place de l'**Access to Nutrition Index™ (ATNI)** 2016 parmi 22 fabricants mondiaux d'aliments et de boissons.



Avec une note globale de 89 sur 100, **première place** du secteur alimentaire du **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)** 2017.



Première des sociétés internationales dans la liste du **CDP sur le changement climatique** de 2017, et inscription dans la Climate A List du CDP.



Première place du secteur des produits alimentaires emballés dans l'analyse «Feeding Ourselves Thirsty» de **Ceres**, comparant la performance en matière de gestion des risques pour l'eau de 42 sociétés internationales.

Offrir des produits plus sains et plus savoureux

Lancer plus d'aliments et boissons nutritifs, en particulier pour les femmes enceintes, les nouvelles mamans et les enfants

Continuer à réduire la teneur en sucre, sodium et graisses saturées

Accroître la part de légumes, céréales riches en fibres, légumes secs, noix et graines dans nos produits

Simplifier notre liste d'ingrédients et supprimer les colorants artificiels

Lutter contre la sous-nutrition grâce à l'enrichissement en micronutriments

Inciter chacun à mener une vie plus saine

Appliquer et expliquer les informations nutritionnelles sur les emballages, au point de vente et en ligne

Fournir des recommandations concernant les portions pour nos produits

Ne commercialiser que des produits pour enfants qui leur permettent de suivre un régime alimentaire sain



Donner les moyens aux parents, soignants et enseignants d'encourager les enfants à adopter des comportements propices à la santé

Accroître nos efforts de marketing pour promouvoir une cuisine, une alimentation et un mode de vie sains

Promouvoir et protéger l'allaitement en poursuivant l'application d'une politique à la pointe du secteur visant la commercialisation responsable des substituts du lait maternel

Inciter les gens à boire de l'eau pour mener une vie plus saine

Etablir des partenariats pour promouvoir des environnements alimentaires sains

Construire, partager et appliquer des connaissances nutritionnelles

Renforcer et partager les connaissances sur la nutrition, des 1000 premiers jours de la vie au vieillissement en bonne santé

Développer une science biomédicale pour la conception de produits favorables à la santé, d'une nutrition personnalisée et de solutions numériques



Pour nos communautés

Améliorer le développement rural et les conditions de vie en milieu rural	
Effectuer des états des lieux du développement rural pour comprendre les besoins des producteurs	✓
Améliorer les résultats économiques de nos producteurs	
Améliorer la disponibilité et la diversité alimentaires chez nos producteurs	
Etablir une chaîne d'approvisionnement responsable et promouvoir le bien-être animal	
Améliorer en permanence notre chaîne d'approvisionnement du café vert	
Déployer le <i>Nestlé Cocoa Plan</i> auprès des producteurs de cacao	
Respecter et promouvoir les droits de l'Homme dans nos activités	
Evaluer et améliorer l'impact sur les droits de l'Homme dans nos activités	
Améliorer les moyens de subsistance des travailleurs et protéger les enfants dans notre chaîne d'approvisionnement agricole	
Encourager une culture d'intégrité au sein de l'organisation	
Promouvoir des conditions de travail décentes et la diversité	
Déployer l'initiative <i>Nestlé needs YOUth</i> dans toutes nos activités	
Former aux <i>Principes de conduite des affaires</i> , à la nutrition et à la durabilité environnementale	✓
Améliorer la parité hommes-femmes au sein de nos effectifs et soutenir les femmes dans toute la chaîne de valeur	
Créer des conditions de travail saines et favoriser la santé des collaborateurs	
Fournir un mécanisme de plaintes efficace aux collaborateurs et parties prenantes	



Pour la planète

Prendre soin de l'eau	
Améliorer l'efficacité et la durabilité de l'eau dans toutes nos activités	
Prôner des politiques et une gestion de l'eau efficaces	
Assurer un traitement efficace des eaux usées	✓
Dialoguer avec les fournisseurs, en particulier dans le secteur agricole	
Sensibiliser à l'importance de la préservation de l'eau et améliorer l'accès à l'eau et l'assainissement dans notre chaîne de valeur	
Agir contre le changement climatique	
Faire preuve de leadership dans la lutte contre le changement climatique	
Promouvoir la transparence et un engagement proactif à long terme en matière de politique climatique	
Protéger l'environnement	
Evaluer et optimiser l'impact environnemental de nos produits	✓
Améliorer la performance environnementale de nos emballages	
Réduire le gaspillage et les pertes alimentaires	
Fournir des informations significatives et exactes sur l'environnement, et dialoguer	
Préserver les richesses naturelles, notamment les forêts	

✓ Engagements atteints fin 2017

Rétrospective financière

Chiffres clés (consolidés)

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

	2016	2017
Résultats		
Chiffre d'affaires	89 469	89 791
Résultat opérationnel courant récurrent *	14 307	14 729
en % du chiffre d'affaires	16,0%	16,4%
Résultat opérationnel courant *	13 693	13 233
en % du chiffre d'affaires	15,3%	14,7%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	8 531	7 183
en % du chiffre d'affaires	9,5%	8,0%
Bilan et tableau de financement		
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	64 590	61 504
Dette financière nette *	13 913	17 875
Ratio dette financière nette/fonds propres	21,5%	29,1%
Cash flow d'exploitation	15 582	13 486
en % de la dette financière nette	112,0%	75,4%
Cash flow libre *	10 108	8 509
Investissements en immobilisations corporelles	4 010	3 934
en % du chiffre d'affaires	4,5%	4,4%
Données par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	3 091	3 092
Bénéfice de base par action	CHF 2.76	2.32
Bénéfice récurrent par action *	CHF 3.40	3.55
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 2.30	2.35
Capitalisation boursière, fin décembre	226 310	256 223
Nombre d'employés (en milliers)	328	323

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

En millions (sauf pour les données par action)	Total CHF		Total USD		Total EUR	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Chiffre d'affaires	89 469	89 791	90 796	91 236	82 055	80 690
Résultat opérationnel courant récurrent *	14 307	14 729	14 519	14 966	13 121	13 236
Résultat opérationnel courant *	13 693	13 233	13 896	13 446	12 558	11 892
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	8 531	7 183	8 658	7 299	7 824	6 455
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	64 590	61 504	63 156	62 965	60 075	52 675
Capitalisation boursière, fin décembre	226 310	256 223	221 287	262 309	210 490	219 440
Par action						
Bénéfice de base par action	2.76	2.32	2.80	2.36	2.53	2.08

* Certaines mesures de performance financière ne sont pas définies par les IFRS. De plus amples informations à cet égard figurent dans l'Avant-propos en page 40.

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

Vue d'ensemble

Avant-propos

La rétrospective financière contient certaines mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les IFRS, mais qui sont utilisées par la Direction à des fins d'évaluation de la performance financière et opérationnelle du Groupe.

Elles incluent entre autres:

- la croissance organique, la croissance interne réelle et l'adaptation des prix;
- la marge opérationnelle courante récurrente et la marge opérationnelle courante;
- la dette financière nette;
- le cash flow libre; et
- le bénéfice récurrent par action et le bénéfice récurrent par action à taux de change constants.

La Direction estime que ces mesures qui ne relèvent pas des IFRS fournissent des informations utiles concernant la performance financière et opérationnelle du Groupe.

Le document *Alternative Performance Measures* publié à l'adresse <https://www.nestle.com/investors/publications> définit ces mesures de la performance financière qui ne relèvent pas des IFRS.

Introduction

La croissance organique de notre chiffre d'affaires en 2017 s'est située dans la fourchette de nos prévisions, mais en dessous de nos attentes, particulièrement en raison d'un faible niveau du chiffre d'affaires en fin d'année. La croissance du chiffre d'affaires en Europe et en Asie a été encourageante, tandis que l'Amérique du Nord et le Brésil ont continué à faire face à un environnement difficile.

Nos initiatives de réduction des coûts ont produit une amélioration des marges supérieure à nos prévisions pour 2017, malgré une hausse considérable du prix des matières premières.

Au cours des derniers mois, nous avons procédé aux premiers ajustements de notre portefeuille, avec des résultats très concluants. Nous allons poursuivre cette approche de gestion active du portefeuille de manière disciplinée et totalement en ligne avec notre stratégie. Concernant nos activités de base, l'accélération de notre croissance à travers l'innovation et la rénovation de nos produits est l'une de nos plus hautes priorités.

Nous prévoyons une amélioration de la croissance organique du chiffre d'affaires en 2018 et sommes en bonne voie de réaliser notre objectif 2020 d'amélioration de la marge.

Chiffre d'affaires

La croissance organique (OG) de 2,4% s'est située au niveau inférieur de la fourchette des prévisions, en raison

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2017/2016 (en %)		
	en CHF	en monnaie locale	en millions de CHF
Par marchés principaux			2017
Etats-Unis	-0,1%	0,0%	26 678
Région Chine	+0,6%	+2,3%	6 578
France	-1,2%	-3,2%	4 426
Brésil	+4,8%	-2,7%	4 317
Mexique	+4,9%	+6,2%	2 722
Royaume-Uni	-0,7%	+4,0%	2 708
Allemagne	-6,7%	-8,6%	2 681
Philippines	-6,2%	-0,4%	2 571
Canada	+2,8%	+0,9%	1 947
Italie	-4,1%	-6,1%	1 784
Japon	+0,2%	+3,5%	1 751
Russie	+15,7%	+1,8%	1 620
Australie	+3,3%	+0,4%	1 569
Espagne	-9,7%	-11,6%	1 525
Inde	+11,6%	+8,2%	1 457
Suisse	-14,4%	-14,4%	1 262
Autres marchés	+1,6%	(a)	24 195
Total	+0,4%	(a)	89 791

(a) Non applicable.

d'une croissance lente de 1,9% au cours du quatrième trimestre. La croissance interne réelle (RIG) a été de 1,6% pour l'ensemble de l'année, à l'extrémité supérieure de la fourchette de l'industrie de l'alimentation et des boissons. Les adaptations des prix de 0,8% ont été constantes par rapport à l'année précédente. La croissance organique a été de 0,7% dans les marchés développés et de 4,8% dans les marchés émergents. Les cessions nettes ont réduit le chiffre d'affaires de 1,9%, principalement en raison de la création de la coentreprise Froneri. L'effet des taux de change a eu un impact négatif minime de 0,1%. Le chiffre d'affaires total publié s'est monté à CHF 89,8 milliards, soit une augmentation de 0,4% pour l'année.

La croissance organique de la Zone AMS a été modeste et s'est ralentie au second semestre de l'année. Si on exclut les activités de confiserie, la croissance aux Etats-Unis a été

nulle, illustrant le contexte de faible consommation et de dynamiques de catégorie difficiles. Le Brésil a maintenu une solide croissance interne réelle dans un environnement commercial rude, mais les adaptations des prix ont été négatives en raison de la pression déflationniste. Le Mexique a résisté et d'autres parties de l'Amérique Latine ont maintenu une bonne dynamique.

La croissance de la Zone EMENA a augmenté après une amélioration significative au second semestre de l'année, avec deux trimestres consécutifs dépassant les 3%. Cette augmentation est essentiellement due aux résultats robustes enregistrés par les produits pour animaux de compagnie et le café.

La Zone AOA a enregistré la plus haute croissance depuis quatre ans, avec une croissance interne réelle et des adaptations des prix positives. Ceci s'explique par le retour à la croissance positive en Chine, réalisé malgré des comparatifs difficiles au quatrième trimestre en raison de la date du Nouvel-An chinois. La bonne croissance s'est poursuivie dans toutes les autres sous-régions.

Nestlé Waters a enregistré une croissance élevée à un chiffre dans les marques internationales haut de gamme. Les marques régionales en Amérique du Nord ont souffert de la faible demande et de la pression des prix. La croissance est restée modérée pour Nestlé Nutrition, dont le chiffre d'affaires a été faible en Amérique du Nord et a baissé au Brésil. Une modeste amélioration en Chine a été enregistrée, stimulée par une nouvelle offre de produits bio. Nespresso a réalisé une croissance constante moyenne à un chiffre, avec une dynamique positive dans toutes les régions et une croissance soutenue à deux chiffres en Amérique du Nord. Nestlé Health Science a maintenu une croissance solide et Nestlé Skin Health s'est légèrement améliorée.

Toutes les catégories ont enregistré une croissance positive, avec en tête le café, les produits pour animaux de compagnie et Nestlé Health Science.

Résultat opérationnel courant récurrent

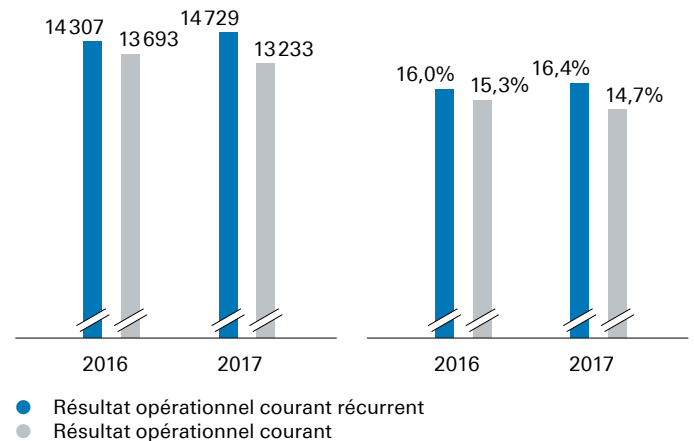
Le résultat opérationnel courant récurrent a augmenté de 2,9% à CHF 14,7 milliards. La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 50 points de base à taux de change constants, et de 40 points de base sur base publiée à 16,4%. Cette amélioration nous place en bonne position pour atteindre notre objectif 2020.

L'amélioration de la marge a été soutenue par des gains en efficacité opérationnelle et une exécution réussie d'initiatives de restructuration en cours. Ces économies de coûts ont été largement contrebalancées par une hausse des prix des matières premières d'environ CHF 900 millions.

Résultat opérationnel courant récurrent et résultat opérationnel courant

En millions de CHF

En % du chiffre d'affaires

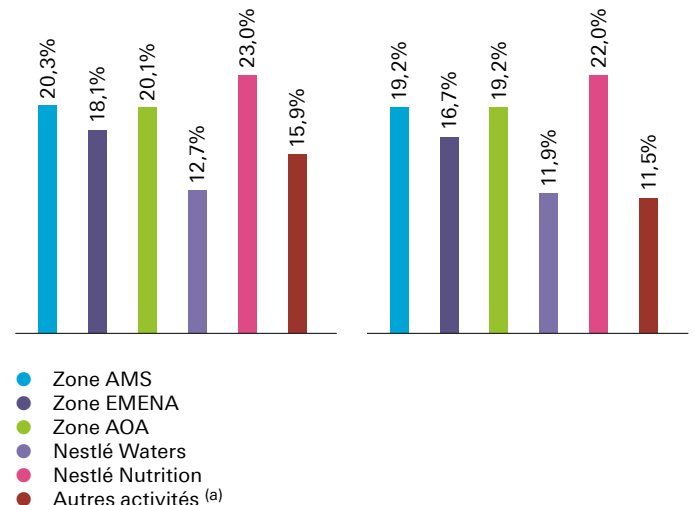


Résultat opérationnel courant récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires

Résultat opérationnel récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



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

Avec effet au 1^{er} janvier 2017, Nestlé Professional (NP) est passée d'une activité gérée à l'échelle mondiale à une activité gérée au niveau régional incluse dans les Zones. Les comparatifs 2016 ont été ajustés.

Les coûts de restructuration, ajoutés aux autres revenus et charges opérationnels courants nets, ont augmenté de CHF 900 millions à CHF 1,5 milliard en raison de l'accélération des projets de restructuration. En conséquence, le résultat opérationnel courant a diminué de 3,4% à CHF 13,2 milliards. La marge opérationnelle courante a baissé de 60 points de base sur base publiée, à 14,7%, conformément à nos prévisions.

Impact de la réforme fiscale des entreprises aux Etats-Unis

Dans le cadre de la réforme fiscale des entreprises aux Etats-Unis, nous prévoyons une réduction de nos charges d'impôts dans ce pays d'environ CHF 300 millions par an, et ce à partir de janvier 2018. Ceci revient à une réduction du taux d'impôts récurrent du Groupe d'environ 200 points de base dès 2018, s'il n'y a pas de changement. En outre, la réduction du taux d'impôts a engendré un gain exceptionnel d'impôts différés en 2017 d'environ CHF 850 millions.

Bénéfice net et bénéfice par action

Le bénéfice net a diminué de 15,8% à CHF 7,2 milliards, et le bénéfice par action a diminué de 15,8% à CHF 2.32. Ceci est principalement dû à une perte de valeur du goodwill relative à Nestlé Skin Health, qui a été reconnue pour refléter les perspectives actuelles de l'activité.

Le bénéfice récurrent par action a augmenté de 4,7% à taux de change constants, et de 4,6% sur base publiée, à CHF 3.55.

Cash flow

Le cash flow libre a baissé, passant de CHF 10,1 milliards à CHF 8,5 milliards. Le principal contributeur à cette baisse a été le fonds de roulement, dont le rythme d'amélioration s'est ralenti à la suite d'une diminution exceptionnellement importante l'année précédente.

Position financière

En 2017, la dette financière nette du Groupe a augmenté de CHF 13,9 milliards à CHF 17,9 milliards, principalement en raison du programme de rachat d'actions lancé durant le second semestre de 2017.

Evolution du cours de l'action nominative Nestlé S.A. en 2017

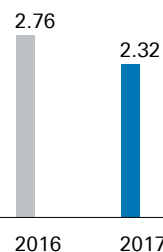
En CHF



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

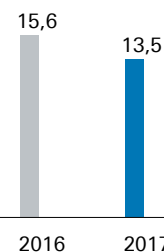
Bénéfice par action

En CHF



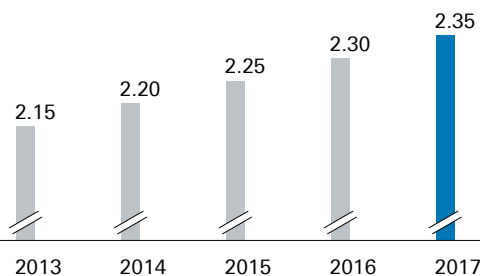
Cash flow d'exploitation

En milliards de CHF



Dividende par action

En CHF



Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi du Groupe incluant le goodwill et les immobilisations incorporelles s'est réduite de 230 points de base à 8,9%, principalement en raison de la perte de valeur du goodwill de Nestlé Skin Health. La rentabilité a diminué de 10 points de base à 31,6%, hors goodwill et immobilisations incorporelles.

Dividende

Le Conseil d'administration propose un dividende de CHF 2.35 par action, en augmentation comparé à CHF 2.30 l'an dernier.

Perspectives

Pour 2018, nous prévoyons une croissance organique du chiffre d'affaires entre 2% et 4% et une amélioration de la marge opérationnelle courante récurrente en ligne avec notre objectif 2020. Il est prévu que les coûts de restructuration* atteignent environ CHF 700 millions. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants et la rentabilité du capital sont prévus à la hausse.

* A l'exclusion des pertes de valeur sur immobilisations, des litiges et des contrats déficitaires.

Répartition géographique du chiffre d'affaires, des collaborateurs et des usines

	Chiffre d'affaires		Collaborateurs		Usines	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
AMS	44,9%	45,3%	33,2%	33,5%	158	158
EMENA (a)	30,0%	29,1%	33,2%	33,9%	151	146
AOA	25,1%	25,6%	33,6%	32,6%	109	109

(a) 10 133 collaborateurs en Suisse en 2017.




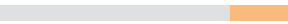



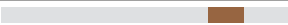

Collaborateurs par activité

En milliers

	2016	2017
Usines	168	164
Administration et ventes	160	159
Total	328	323

Informations par groupe de produit et secteur opérationnel

En millions de CHF

	2016 *	2017	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Boissons liquides et en poudre					
Café soluble/systèmes à café	9 072	9 277	 45,5%		
Autres	10 720	11 131	 54,5%		
Total chiffre d'affaires	19 792	20 408		+2,1%	+3,6%
Résultat opérationnel courant récurrent	4 270	4 461		21,9%	
Résultat opérationnel courant	4 129	4 302		21,1%	
Eaux					
Total chiffre d'affaires	7 414	7 455		+2,1%	+2,4%
Résultat opérationnel courant récurrent	950	968		13,0%	
Résultat opérationnel courant	906	905		12,1%	
Produits laitiers et Glaces					
Produits laitiers	10 540	10 767	 80,1%		
Glaces	3 791	2 680	 19,9%		
Total chiffre d'affaires	14 331	13 447		+0,4%	+2,0%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 759	2 509		18,7%	
Résultat opérationnel courant	2 649	2 326		17,3%	
Nutrition et Health Science					
Total chiffre d'affaires	15 038	15 257		+1,9%	+2,1%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 900	2 961		19,4%	
Résultat opérationnel courant	2 775	2 425		15,9%	
Plats préparés et produits pour cuisiner					
Surgelés et réfrigérés	6 512	6 139	 51,3%		
Culinaires et autres	5 636	5 818	 48,7%		
Total chiffre d'affaires	12 148	11 957		+1,0%	+2,2%
Résultat opérationnel courant récurrent	1 940	2 103		17,6%	
Résultat opérationnel courant	1 838	1 933		16,2%	
Confiserie					
Chocolat	6 267	6 366	 72,3%		
Sucreries	1 111	1 099	 12,5%		
Biscuits	1 301	1 340	 15,2%		
Total chiffre d'affaires	8 679	8 805		+1,4%	+0,3%
Résultat opérationnel courant récurrent	1 237	1 387		15,8%	
Résultat opérationnel courant	1 192	1 237		14,0%	
Produits pour animaux de compagnie					
Total chiffre d'affaires	12 067	12 462		+2,5%	+3,0%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 554	2 678		21,5%	
Résultat opérationnel courant	2 535	2 626		21,1%	

* Les chiffres 2016 ont été ajustés – voir note en page 41.

Zone Amériques (AMS)

Chiffre d'affaires	CHF 28,5 milliards
Croissance organique	+ 0,9%
Croissance interne réelle	+ 0,2%
Marge opérationnelle courante récurrente	20,3%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 60 points de base
Marge opérationnelle courante	19,2%
Marge opérationnelle courante	+ 20 points de base

- Croissance organique de 0,9%: croissance interne réelle de 0,2%; adaptation des prix de 0,7%.
- L'Amérique du Nord a enregistré une croissance organique légèrement négative, avec une adaptation des prix positive.
- L'Amérique Latine a réalisé une croissance interne réelle et une adaptation des prix positives, mais la croissance organique de la région s'est ralentie en raison d'une adaptation des prix plus faible au Brésil.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 60 points de base à 20,3%.

La croissance organique a été modeste à 0,9%, avec une croissance interne réelle de 0,2%, due à un ralentissement en Amérique du Nord. L'adaptation des prix plus modérée de 0,7% est le résultat d'une contribution plus faible de l'Amérique Latine, principalement du Brésil. Les cessions nettes ont réduit le chiffre d'affaires publié de 0,5%, mais les taux de change ont augmenté le chiffre d'affaires publié de 0,8%. Le chiffre d'affaires publié de la Zone AMS a augmenté de 1,2% à CHF 28,5 milliards.

La croissance organique aux Etats-Unis a été légèrement négative, l'environnement de consommation ayant été morose tout au long de l'année, avec pour conséquence une stagnation de la croissance du secteur alimentation et boissons. Les blanchisseurs de café et la catégorie des produits pour animaux de compagnie ont généré de la croissance en Amérique du Nord, contrebalancée par une baisse dans la confiserie et les glaces. En excluant la confiserie, la croissance aux Etats-Unis a été nulle.

Au Brésil, la croissance interne réelle a été solide, mais la croissance organique a été négative, alors que la pression déflationniste a entraîné une adaptation des prix plus faible, en particulier dans les produits laitiers. Le Mexique a maintenu une croissance résiliente moyenne à un chiffre, en provenance principalement des adaptations des prix. Ceci a été réalisé dans un contexte économique volatil et malgré un certain impact des catastrophes naturelles. Les produits pour animaux de compagnie ont réalisé une nouvelle année solide en Amérique Latine, avec une croissance à deux chiffres dans la région. Les activités hors-foyer ont aussi enregistré une croissance élevée à un chiffre, entraînées par des lancements de produits réussis.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone s'est améliorée de 60 points de base, tandis que les projets de restructuration en cours ont réduit les coûts structurels. Les économies d'efficacité opérationnelle ont aidé à compenser l'augmentation des coûts due à l'inflation du prix des matières premières et aux taux de change.

Zone AMS

En millions de CHF

	2016 *	2017	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	19 212	19 138			
Amérique latine et Caraïbes	8 918	9 341			
Boissons liquides et en poudre	3 314	3 366			
Produits laitiers et Glaces	7 176	7 292			
Plats préparés et produits pour cuisiner	5 630	5 618			
Confiserie	3 451	3 507			
Produits pour animaux de compagnie	8 559	8 696			
Total chiffre d'affaires	28 130	28 479		+ 0,2%	+ 0,9%
Résultat opérationnel courant récurrent	5 537	5 791			
Résultat opérationnel courant	5 356	5 459			
Investissements en immobilisations corporelles	1 083	1 200			

* Les chiffres 2016 ont été ajustés – voir note en page 41.

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

Chiffre d'affaires	CHF 16,5 milliards
Croissance organique	+ 2,3%
Croissance interne réelle	+ 1,7%
Marge opérationnelle courante récurrente	18,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 80 points de base
Marge opérationnelle courante	16,7%
Marge opérationnelle courante	+ 10 points de base

- Croissance organique de 2,3%: croissance interne réelle de 1,7%; adaptation des prix de 0,6%.
- L'Europe de l'Ouest a maintenu une croissance organique positive avec des contributions équivalentes de la croissance interne réelle et des adaptations des prix.
- L'Europe de l'Est et centrale ont réalisé une croissance organique moyenne à un chiffre, entièrement générée par la croissance interne réelle.
- Le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord ont enregistré une croissance organique moyenne à un chiffre, la croissance interne réelle et l'adaptation des prix ont été toutes deux positives.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 80 points de base à 18,1%.

La croissance organique a augmenté à 2,3%, tandis que la Zone a terminé l'année sur une bonne dynamique, enregistrant deux trimestres consécutifs dépassant les 3%. La croissance interne réelle est restée solide à 1,7% et les adaptations de prix se sont améliorées à 0,6%, grâce à un retour



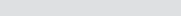





aux adaptations des prix positives en Europe de l'Ouest. Les cessions nettes ont réduit le chiffre d'affaires publié de 8,0%, résultant principalement du transfert des activités glaces dans notre coentreprise Froneri. Cependant, l'effet des taux de change a augmenté le chiffre d'affaires publié de 0,6%. Le chiffre d'affaires publié de la Zone EMENA a baissé de 5,1% à CHF 16,5 milliards.

La Zone EMENA a réalisé une croissance positive à travers toutes les sous-régions et les catégories, avec comme contributeurs principaux les produits pour animaux de compagnie et le café. La performance des produits pour animaux de compagnie a été soutenue par une très forte croissance en Russie et dans d'autres marchés émergents. Nescafé a enregistré une bonne croissance en Europe de l'Ouest, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, à la suite de hausses de prix durant l'année. La confiserie, les produits culinaires et les produits laitiers ont tous réalisé une meilleure croissance, soutenue par des lancements de produits réussis. Le Royaume-Uni a retrouvé une croissance solide après un départ difficile dans l'année, avec une croissance interne réelle et des adaptations des prix positives.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 80 points de base, malgré le prix des matières premières plus élevé. Cette amélioration a été générée grâce aux augmentations de prix, à la gestion de portefeuille, aux gains en efficacité opérationnelle et aux économies de coûts structurels.

Zone EMENA

En millions de CHF

	2016 *	2017	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe de l'Ouest	11 567	10 665		64,5%	
Europe de l'Est et centrale	2 843	3 053		18,5%	
Moyen-Orient et Afrique du Nord	3 018	2 817		17,0%	
Boissons liquides et en poudre	4 989	5 136		31,1%	
Produits laitiers et Glaces	2 095	1 061		6,4%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	4 208	3 885		23,5%	
Confiserie	3 156	3 226		19,5%	
Produits pour animaux de compagnie	2 980	3 227		19,5%	
Total chiffre d'affaires	17 428	16 535		+ 1,7%	+ 2,3%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 020	2 990		18,1%	
Résultat opérationnel courant	2 888	2 768		16,7%	
Investissements en immobilisations corporelles	791	725		4,4%	

* Les chiffres 2016 ont été ajustés – voir note en page 41.

Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)

Chiffre d'affaires	CHF 16,2 milliards
Croissance organique	+ 4,7%
Croissance interne réelle	+ 2,9%
Marge opérationnelle courante récurrente	20,1%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 20 points de base
Marge opérationnelle courante	19,2%
Marge opérationnelle courante	- 20 points de base

- Croissance organique de 4,7%: croissance interne réelle de 2,9%; adaptation des prix de 1,8%.
- La Chine a retrouvé une croissance positive malgré des comparatifs difficiles dus à la date du Nouvel-An chinois.
- L'Asie du Sud-Est et l'Asie du Sud ont conservé une bonne croissance organique, avec une croissance interne réelle robuste et une adaptation des prix positive.
- L'Afrique subsaharienne a enregistré une croissance à deux chiffres avec une croissance interne réelle et une adaptation des prix positive.
- Les marchés développés sont restés solides, avec une bonne croissance interne réelle, partiellement contrebalancée par une adaptation des prix négative.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 20 points de base à 20,1%.

La croissance organique a été solide à 4,7%. La croissance interne réelle a été robuste à 2,9%, tandis que l'adaptation des prix s'est améliorée à 1,8%. Les cessions nettes et les taux de change ont réduit le chiffre d'affaires publié de 0,4%

et de 2,3% respectivement. Le chiffre d'affaires publié de la Zone AOA a augmenté de 2,0% à CHF 16,2 milliards.

La croissance organique de la Zone AOA s'est composée d'un bon équilibre entre croissance interne réelle et adaptation des prix. La Zone a réalisé sa plus forte croissance en quatre ans, malgré des comparatifs difficiles au quatrième trimestre dus à la date du Nouvel-An chinois. La croissance est redevenue légèrement positive en Chine, soutenue par la stabilisation de Yinlu et de solides contributions du café, des glaces et des produits culinaires. La croissance a été générale dans toute la Zone, avec une accélération notable pour Nestlé Professional et les produits pour animaux de compagnie. La croissance a été bonne en Afrique subsaharienne, Asie du Sud-Est et Asie du Sud, malgré un impact sur la croissance organique dû à la mise en œuvre de la taxe sur les biens et les services en Inde. Les marchés développés ont enregistré une croissance interne réelle solide, spécialement au Japon. Ceci a été partiellement contrebalancé par des adaptations des prix négatives.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 20 points de base, alors que les gains en efficacité opérationnelle et les économies de coûts structurels ont plus que compensé la hausse des prix des matières premières.

Zone AOA

En millions de CHF

	2016 *	2017	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Marchés ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est)	4 878	4 924			
Océanie et Japon	2 956	2 979			
Autres marchés asiatiques	6 159	6 304			
Afrique subsaharienne	1 911	2 017			
Boissons liquides et en poudre	5 841	5 956			
Produits laitiers et Glaces	5 214	5 262			
Plats préparés et produits pour cuisiner	2 305	2 453			
Confiserie	2 016	2 014			
Produits pour animaux de compagnie	528	539			
Total chiffre d'affaires	15 904	16 224		+2,9%	+4,7%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 171	3 265		20,1%	
Résultat opérationnel courant	3 085	3 123		19,2%	
Investissements en immobilisations corporelles	574	539		3,3%	

* Les chiffres 2016 ont été ajustés – voir note en page 41.

Nestlé Waters

Chiffre d'affaires	CHF 8,0 milliards
Croissance organique	+ 2,1%
Croissance interne réelle	+ 1,8%
Marge opérationnelle courante récurrente	12,7%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 20 points de base
Marge opérationnelle courante	11,9%
Marge opérationnelle courante	0 point de base

- Croissance organique de 2,1%: croissance interne réelle de 1,8%; adaptation des prix de 0,3%.
- L'Amérique du Nord a enregistré une croissance légèrement positive, entièrement produite par la croissance interne réelle, avec une adaptation des prix négative.
- L'Europe a conservé une croissance organique faible à un chiffre pour l'ensemble de l'année.
- Les marchés émergents dans l'ensemble ont réalisé une croissance élevée à un chiffre.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 20 points de base à 12,7%.

La croissance organique s'est ralentie à 2,1%, en raison d'un second semestre difficile. La croissance interne réelle a décéléré à 1,8%, reflétant une croissance plus faible tant en Amérique du Nord qu'en Europe. L'adaptation des prix s'est limitée à 0,3% dans un environnement déflationniste. Les cessions nettes et les taux de change ont réduit le chiffre d'affaires publié de 0,5% et de 1,4% respectivement.




Le chiffre d'affaires publié de Nestlé Waters a augmenté de 0,2% à CHF 8,0 milliards.

Nestlé Waters a enregistré une croissance élevée à un chiffre avec les marques internationales haut de gamme. Les marques régionales en Amérique du Nord ont fait face à une faible demande et à une pression sur les prix. La croissance interne réelle a été solide dans les marchés développés, mais l'adaptation des prix est restée négative. La croissance est restée forte à travers l'Amérique Latine et solide en AOA.

Nestlé Waters a fait face à des prix des matières premières plus élevés en 2017. La marge opérationnelle courante récurrente s'est améliorée de 20 points de base, en raison de gains d'efficacité et des économies de coûts structurels en hausse. La forte croissance des marques internationales a aussi amélioré la rentabilité, s'appuyant sur la tendance haut de gamme.

Nestlé Waters

En millions de CHF

	2016	2017	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe	1 966	1 980			
Etats-Unis et Canada	4 385	4 417			
Autres régions	1 575	1 558			
Total chiffre d'affaires	7 926	7 955		+ 1,8%	+ 2,1%
Résultat opérationnel courant récurrent	990	1 012		12,7%	
Résultat opérationnel courant	946	948		11,9%	
Investissements en immobilisations corporelles	496	545		6,9%	

Nestlé Nutrition

Chiffre d'affaires	CHF 10,4 milliards
Croissance organique	+ 1,1%
Croissance interne réelle	+ 0,9%
Marge opérationnelle courante récurrente	23,0%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 10 points de base
Marge opérationnelle courante	22,0%
Marge opérationnelle courante	- 70 points de base

- Croissance organique de 1,1%: croissance interne réelle de 0,9%; adaptation des prix de 0,2%.
- En Chine, la croissance organique est restée modérée, mais s'est quelque peu améliorée au second semestre de l'année.
- Les Etats-Unis ont réalisé une croissance organique légèrement positive, soutenue par les hausses de prix.
- Le Brésil a enregistré une croissance négative, en raison des baisses de prix et d'une faible demande.
- La marge opérationnelle courante récurrente de Nestlé Nutrition a baissé de 10 points de base à 23,0%.

La croissance organique a été modeste à 1,1%, dont 0,9% de croissance interne réelle et 0,2% d'adaptation des prix. Les cessions nettes et les taux de change ont réduit le chiffre d'affaires publié de 0,4% et de 0,2% respectivement. Le chiffre d'affaires publié de Nestlé Nutrition a augmenté de 0,5% à CHF 10,4 milliards.




La croissance en Chine est restée modérée, mais s'est améliorée par rapport à l'année précédente, stimulée par

de nouveaux produits bio chez *NAN* et *illumina*. Le marché des Etats-Unis a été morose, avec une croissance légèrement positive dans un contexte actuel de faible dynamique pour la catégorie. La réintroduction complète de la gamme d'alimentation pour bébé de Gerber est en cours, avec notamment de nouvelles lignes de produits bio et naturels. La croissance de Nestlé Nutrition a été affectée par les résultats négatifs du Brésil, en particulier au second semestre de l'année. La déflation importante qu'a subie le marché des produits laitiers au Brésil a eu pour effet une adaptation des prix négative, tandis que la demande est restée faible. L'Asie du Sud et le Moyen-Orient ont fortement contribué, enregistrant une croissance moyenne à un chiffre.

La marge opérationnelle courante récurrente de Nestlé Nutrition a baissé de 10 points de base, en raison principalement de la rentabilité plus faible au Brésil, où l'adaptation des prix a été affectée de manière significative par les pressions déflationnistes.

Nestlé Nutrition

En millions de CHF

	2016	2017	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
EMENA	1 978	1 977	 19,1%		
AMS	3 751	3 724	 35,9%		
AOA	4 597	4 660	 45,0%		
Total chiffre d'affaires	10 326	10 361		+0,9%	+ 1,1%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 389	2 384		23,0%	
Résultat opérationnel courant	2 342	2 282		22,0%	
Investissements en immobilisations corporelles	414	331		3,2%	

Autres activités

Chiffre d'affaires	CHF 10,2 milliards
Croissance organique	+ 4,8%
Croissance interne réelle	+ 4,5%
Marge opérationnelle courante récurrente	15,9%
Marge opérationnelle courante récurrente	+ 50 points de base
Marge opérationnelle courante	11,5%
Marge opérationnelle courante	- 290 points de base

- Croissance organique de 4,8%: croissance interne réelle de 4,5%; adaptation des prix de 0,3%.
- Nespresso a enregistré une bonne croissance organique et jouit en Amérique du Nord d'une dynamique de croissance soutenue à deux chiffres.
- Nestlé Health Science a conservé une croissance moyenne à un chiffre, une croissance interne réelle et une adaptation des prix positives.
- Nestlé Skin Health a enregistré une croissance en légère amélioration.
- La marge opérationnelle courante récurrente des Autres activités a augmenté de 50 points de base à 15,9%.

La croissance organique de 4,8% a été entraînée par une croissance interne réelle de 4,5% et une adaptation des prix de 0,3%. Les acquisitions nettes ont réduit le chiffre d'affaires publié de 0,8% et les taux de change ont eu un impact positif de 1,0%.

Le chiffre d'affaires publié des Autres activités a augmenté de 5,0% à CHF 10,2 milliards.

Nespresso a publié une croissance moyenne constante à un chiffre, avec une croissance positive dans toutes les régions et une dynamique soutenue d'environ 15% en Amérique du Nord. Nespresso a continué à étendre son empreinte globale au cours de l'année, avec l'ouverture de 80 nouvelles boutiques. Nespresso a aussi introduit son système Vertuo au Royaume-Uni et en Australie, s'appuyant sur de précédents lancements réussis aux Etats-Unis, au Canada et en France. Nestlé Health Science a conservé une solide croissance, soutenue par Medical Nutrition. Nestlé Skin Health a enregistré une croissance en légère amélioration; elle est cependant restée encore significativement inférieure aux plans commerciaux initiaux.

La marge opérationnelle courante récurrente des Autres activités a augmenté de 50 points de base. Ceci est principalement dû à l'amélioration de Nestlé Skin Health, dont la rentabilité est toutefois restée considérablement inférieure à son niveau historique.

Autres activités ^(a)

En millions de CHF

	2016 *	2017	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	9 755	10 237		+ 4,5%	+ 4,8%
Résultat opérationnel courant récurrent	1 503	1 625	15,9%		
Résultat opérationnel courant	1 407	1 174	11,5%		
Investissements en immobilisations corporelles	451	421	4,1%		

* Les chiffres 2016 ont été ajustés – voir note en page 41.

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

Principaux risques et incertitudes

Gestion des risques du Groupe

Le «Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework» (ERM) est destiné à identifier, à communiquer et à atténuer les risques afin d'en minimiser l'impact potentiel sur le Groupe et de garantir la réalisation des objectifs à long terme de Nestlé.

Une évaluation descendante est réalisée chaque année à l'échelle du Groupe, afin de bien appréhender les risques majeurs pour notre Société, de définir les responsabilités pour favoriser des actions spécifiques dans ce domaine, et de prendre toutes les mesures appropriées pour y répondre. Une évaluation ascendante a lieu parallèlement et aboutit au regroupement d'évaluations individuelles effectuées par tous les marchés et activités gérées sur un plan mondial. En outre, Nestlé dialogue avec des parties prenantes externes pour mieux comprendre les problématiques qui leur tiennent à cœur. Pour chacune de ces questions, la matrice d'analyse de la pertinence (incluse dans le rapport *Nestlé et la société*) évalue le degré de préoccupation des parties prenantes et l'impact potentiel sur notre Entreprise. Ces différentes cartographies des risques permettent au Groupe de prendre des décisions judicieuses pour les activités futures de la Société.

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

Les résultats de l'ERM du Groupe sont présentés chaque année à la Direction du Groupe et chaque semestre au Comité de contrôle, et les conclusions sont communiquées au Conseil d'administration sur une base annuelle.

Les facteurs identifiés ci-dessous sont considérés comme les plus importants pour notre Entreprise et notre performance. Bon nombre de nos stratégies d'atténuation à long terme sont détaillées dans notre rapport *Nestlé et la société*.

Éléments affectant les résultats

La réputation de Nestlé repose avant tout sur la confiance que lui accordent les consommateurs. Tout événement majeur engendré par un grave problème de conformité aux normes de sécurité, alimentaire ou non, pourrait entacher la réputation et l'image de marque de Nestlé. Le Groupe dispose de politiques, de processus, de contrôles et de suivis réguliers afin de garantir des produits de grande qualité et de prévenir les risques pour la santé liés à la manipulation, à la préparation et au stockage dans la chaîne de valeur.

La réussite du groupe Nestlé dépend de sa capacité à anticiper les habitudes de consommation et à proposer des produits de grande qualité, concurrentiels, pertinents et novateurs. Notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être vise à améliorer la qualité de vie des gens à tout âge au travers d'activités de recherche et développement à la pointe du secteur, qui stimulent l'innovation et l'optimisation continue de notre portefeuille.

Des perceptions négatives persistantes concernant les effets sur la santé de certaines catégories de boissons et d'aliments transformés pourraient entraîner un durcissement de la réglementation dans le secteur et influencer les préférences des consommateurs. Sur le long terme, le Groupe a pour objectif de mettre son savoir-faire scientifique et nutritionnel au service de la nutrition, de la santé et du bien-être, favorisant ainsi des habitudes plus saines en matière d'aliments, de boissons et de modes de vie, mais aussi d'améliorer l'accès à des aliments sûrs et abordables.

L'évolution des relations avec les clients et des canaux employés peut freiner notre croissance si nous n'entretions pas un dialogue étroit avec eux ou si nous ne nous adaptons pas à leurs besoins. Notre stratégie consiste à entretenir et à développer de solides relations avec les clients du monde entier pour les aider à s'imposer dans les catégories qu'ils considèrent comme prioritaires et où nous sommes présents.

Nestlé est tributaire de l'approvisionnement durable en un certain nombre de matières premières et de matériaux d'emballage. Les changements météorologiques sur le long terme, les pénuries d'eau, l'évolution des modèles de production, l'inégalité économique et sociale dans les chaînes d'approvisionnement, etc., peuvent entraîner des contraintes en termes de capacité et porter préjudice à notre réputation. Le Groupe s'est engagé à long terme à encourager de meilleures pratiques agricoles et un développement rural respectueux des priorités locales, ainsi qu'à lutter contre des problèmes affectant la chaîne d'approvisionnement, tels que l'inégalité entre hommes et femmes ou la déforestation. Les progrès réalisés en ce qui concerne ces engagements font l'objet d'un suivi destiné à s'assurer de leur impact positif sur la société et l'environnement, tout comme sur notre propre stratégie de croissance.

Nestlé gère les risques associés au changement climatique et aux ressources en eau. Nos engagements et stratégies à long terme en matière de changement climatique et d'eau sont précisés dans la réponse de Nestlé aux questionnaires du CDP sur le changement climatique et sur l'eau figurant dans le rapport *Nestlé et la société*.

Le Groupe est soumis aux cadres de réglementation environnementale dans tous les pays où il opère. Il a mis en place des contrôles pour garantir la conformité avec 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.

Nestlé a besoin d'acheter des matières premières, ainsi que de produire et livrer des produits finis pour toutes les catégories de produits. Un événement majeur ayant une incidence sur les prix des matières premières, ou se produisant au sein d'une usine importante de Nestlé ou chez l'un de ses fournisseurs, sous-traitants, sociétés d'emballage et/ou entrepôts de stockage clés pourrait entraîner une rupture d'approvisionnement. Une gestion active des risques liés aux prix des matières premières essentielles et des plans de continuité opérationnelle sont mis en place et régulièrement mis à jour afin d'atténuer les effets de tels événements.

Les choix d'investissement du Groupe évoluent au fil du temps. Ils peuvent notamment porter sur des technologies émergentes, de nouveaux modèles d'affaires, l'expansion géographique ainsi que la création ou la pénétration de nouvelles catégories. Cela peut se traduire par des expositions plus importantes pour le Groupe, par exemple du fait d'une réglementation durcie dans le secteur de la santé, etc. Les choix d'investissement du Groupe sont conformes à notre stratégie et leur priorité est définie en fonction du potentiel de création de valeur à long terme.

Dans le cadre de la stratégie, le Groupe procède à des transformations opérationnelles, telles que des projets de gestion du changement à grande échelle, des fusions et des acquisitions. Pour garantir qu'elles produisent les effets escomptés, ces transformations bénéficient de l'appui de la direction, les objectifs étant alignés en conséquence et les ressources nécessaires allouées.

La capacité d'attirer et de fidéliser des collaborateurs compétents et talentueux est essentielle à la réalisation de notre stratégie. Nos initiatives et processus visent à encourager une culture de la performance appuyée par une approche de rémunération globale et une politique de développement du personnel axée sur la diversité, l'innovation et la croissance.

Nestlé est soumise aux cadres réglementaires relatifs à la santé et à la sécurité dans tous les pays où elle opère. Elle a introduit des procédures pour garantir le respect de la législation sur la protection de la santé et du bien-être des collaborateurs et des sous-traitants. Des initiatives à long terme sont aussi en place pour promouvoir auprès

de nos employés un comportement propice à leur santé et à leur sécurité.

Le Groupe est tributaire, en interne et en externe, de données exactes fournies en temps opportun et de solutions, services et modèles numériques. Toute perturbation affectant la fiabilité, la sécurité et la confidentialité des données ainsi que l'infrastructure informatique constitue une menace. Des plans d'urgence, des politiques et des contrôles ont été mis en place dans le but de protéger et de garantir la conformité de l'infrastructure et des données.

Les liquidités/passifs du Groupe (monnaies, taux d'intérêt, instruments de couverture, obligations/prestations de retraite, crédit bancaire/commercial et coût du capital, etc.) pourraient être affectés par tout événement majeur se produisant sur les marchés financiers. Nestlé peut s'appuyer sur un dispositif adéquat d'atténuation des risques, notamment sur une gouvernance solide pour gérer activement les domaines où elle est exposée, ainsi que les perspectives à long terme touchant ses actifs et passifs.

Nestlé compte des usines dans 85 pays et vend ses produits dans 189 pays. Les risques quant à la sécurité, à l'instabilité politique, à l'appareil juridique et réglementaire, aux aspects fiscaux et macroéconomiques, au commerce international, à la main-d'œuvre et/ou aux infrastructures pourraient affecter la capacité opérationnelle de Nestlé dans un pays ou une région. Il en va de même pour tout événement majeur provoqué par des catastrophes naturelles (inondations, sécheresses, maladies infectieuses, etc.). Tous ces événements pourraient entraîner une rupture d'approvisionnement et affecter les résultats financiers de Nestlé. Un suivi régulier et des plans ad hoc de continuité des activités sont mis en place afin d'atténuer les effets de tels événements. La vaste étendue géographique et la grande variété des catégories de produits du Groupe lui confèrent une protection naturelle considérable.

Usines

Amériques (AMS)	
Argentine	6
Bolivie	1
Brésil	22
Canada	7
Chili	7
Colombie	4
Costa Rica	1
Cuba	3
Rép. Dominicaine	2
Equateur	3
Guatemala	2
Mexique	12
Nicaragua	1
Panama	2
Pérou	1
Trinité-et-Tobago	1
Etats-Unis	77
Uruguay	1
Venezuela	5

Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)	
Angola	1
Australie	8
Bangladesh	1
Cameroun	1
Côte d'Ivoire	2
Ethiopie	1
Ghana	1
Région Chine	30
Inde	7
Indonésie	4
Japon	3
Kenya	1
Malaisie	7
Myanmar	1
Nouvelle-Zélande	2
Nigeria	3
Pakistan	4
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1
Philippines	5
Rép. de Corée	1
Sénégal	1
Singapour	2
Afrique du Sud	6
Sri Lanka	1
Thaïlande	8
Vietnam	6
Zimbabwe	1

Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord (EMENA)	
Algérie	2
Bahreïn	1
Belgique	1
Bulgarie	1
Rép. tchèque	3
Danemark	1
Egypte	2
Finlande	2
France	19
Allemagne	13
Grèce	2
Hongrie	2
Iran	2
Irak	1
Rép. d'Irlande	1
Israël	9
Italie	10
Jordanie	1
Liban	2
Maroc	1
Pays-Bas	1
Pologne	5
Portugal	3
Qatar	1
Rép. de Serbie	1
Roumanie	1
Russie	6
Arabie Saoudite	7
Rép. slovaque	1
Espagne	10
Suède	2
Suisse	11
Syrie	1
Tunisie	1
Turquie	2
Ukraine	3
Emirats Arabes Unis	3
Royaume-Uni	9
Ouzbékistan	2

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

Le chiffre en noir après le pays indique le nombre d'usines.

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

Gouvernement d'entreprise et Compliance

Gouvernement d'entreprise

Notre Conseil d'administration s'investit fortement dans la création de valeur durable à long terme en s'appuyant sur de solides principes de gouvernance et une orientation appropriée donnée au sommet de la hiérarchie. Il garantit la santé à long terme de notre Société afin qu'elle puisse continuer de dégager de la valeur de façon fiable sur la durée. Nous investissons dans notre avenir, comme d'autres l'ont fait pour nous par le passé.

En 2017, le Conseil d'administration a facilité le passage de relais aux nouveaux Président et Administrateur délégué. Il a aussi reformulé la raison d'être et les valeurs de Nestlé afin de confirmer notre mission et nos valeurs fondamentales en ces temps de changements. Cette raison d'être reste la suivante: améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain. La culture évolue, mais les valeurs sont immuables.

Le Conseil d'administration a également réaffirmé le modèle de création de valeur de Nestlé, qui combine la croissance du chiffre d'affaires, celle des bénéficiaires, et la rentabilité du capital investi, afin de stimuler la création de valeur à long terme pour les actionnaires. Il a énoncé nos engagements à accroître les marges, rationaliser le portefeuille et adopter une approche prudente en matière d'allocation du capital et de fusions-acquisitions. Il a approuvé un programme de rachat d'actions à concurrence de CHF 20 milliards sous réserve d'opportunités stratégiques.

Parmi les interventions récentes du Conseil pour créer de la valeur durable figurent la nomination de quatre nouveaux administrateurs indépendants ces trois dernières années, l'extension de la mission de notre Comité de nomination et de durabilité, et le renforcement de la surveillance des risques par notre Comité de contrôle.

Un dialogue étroit avec nos actionnaires et autres parties prenantes a permis de prendre en compte leurs opinions exprimées lors des tables rondes avec le Président, «road-shows», réunions avec les investisseurs, «engagement calls» avec les analystes, et rencontres avec les parties prenantes.

Notre Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise assure la liaison entre le Président et l'ensemble du Conseil d'administration et joue un rôle consultatif auprès du Président et de l'Administrateur délégué. Il examine régulièrement tous les aspects de notre gouvernance ainsi que la gestion des actifs et passifs de notre Société.

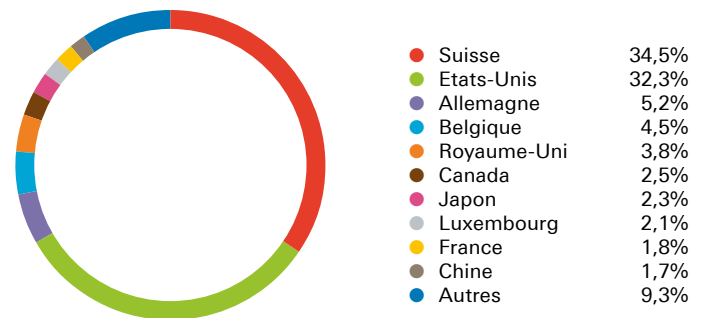
Notre Comité de nomination et de durabilité met l'accent sur la composition, la structure et la planification de la relève au sein du Conseil d'administration. Il évalue des candidats en vue de leur nomination au Conseil dans les années à venir. Il passe en revue tous les aspects de notre durabilité environnementale et sociale. Il est présidé par notre Lead Independent Director.

Notre Comité de rémunération fixe nos principes de rémunération et soumet les propositions de rémunération du Conseil et de la Direction du Groupe au Conseil et à l'AG. Il s'assure que nos valeurs, nos stratégies et notre gestion de la performance sont cohérentes. Chaque année, nos budgets de rémunération et notre rapport de rémunération sont soumis au vote des actionnaires.

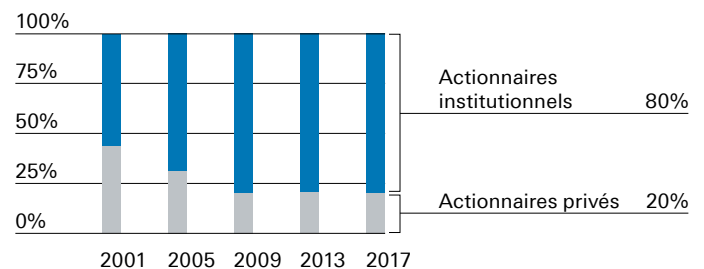
Notre Comité de contrôle supervise l'audit interne et externe, les rapports financiers, la conformité et la gestion des risques. En 2017, notre fonction d'audit interne a été renforcée, et notre système de reporting des risques et de la conformité a été amélioré.

Nous avons continué d'intégrer nos rapports publics sur notre performance financière et non financière en incluant les faits marquants de notre rapport *Nestlé et la société* dans notre *Rapport annuel*. Pour que notre Entreprise jouisse d'un succès à long terme et crée de la valeur durable pour nos actionnaires, nous devons également créer de la valeur pour la société: c'est ce que nous appelons la Création de valeur partagée.

Répartition du capital-actions par pays



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



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions nominatives. Les actions nominatives représentent 57,2% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2017.

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Helmut O. Maucher

Président d'honneur

Peter Brabeck-Letmathe

Président émérite

David P. Frick

Secrétaire du Conseil

KPMG SA Succursale Genève ⁽¹⁾

Réviseurs indépendants



Paul Bulcke



Beat Hess



Andreas Koopmann



U. Mark Schneider



Naïna Lal Kidwai



Henri de Castries

Conseil d'administration de Nestlé S.A. au 31 décembre 2017

Paul Bulcke ^(1, 2, 4)

Président

U. Mark Schneider ^(1, 2)

Administrateur délégué

Andreas Koopmann ^(1, 2, 3)

Vice-Président

Président de Georg Fischer AG

Henri de Castries ^(1, 2, 4, 5)

Lead Independent Director

Ancien Président et Directeur

général d'AXA

Beat Hess ^(1, 2, 3)

Président de LafargeHolcim Ltd

Ancien Directeur juridique

du groupe Royal Dutch Shell plc.

Renato Fassbind ^(1, 2, 5)

Vice-Président de Swiss Re AG

Steven G. Hoch ^(1, 4)

Associé de Brown Advisory, LLC

Naïna Lal Kidwai ^(1, 5)

Ancienne Présidente

de l'ensemble des sociétés

du groupe HSBC en Inde

Jean-Pierre Roth ^(1, 3)

Ancien Président de la Banque

cantonale de Genève



Renato Fassbind



Ruth K. Oniang'o



Steven G. Hoch



Ursula M. Burns



Eva Cheng



Jean-Pierre Roth



Ann M. Veneman



Patrick Aebischer

Ann M. Veneman ^(1, 4)
Ancienne Directrice générale de l'UNICEF et ancienne secrétaire du Département de l'Agriculture de Californie

Eva Cheng ^(1, 5)
Ancienne Présidente et Directrice générale d'Amway, responsable de la Chine et de l'Asie du Sud-Est

Ruth K. Oniang'o ⁽¹⁾
Professeur de science alimentaire et de nutrition

Patrick Aebischer ^(1, 3)
Président émérite de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)

Ursula M. Burns ⁽¹⁾
Ancienne Présidente et Directrice générale, Xerox Corporation

-
- (1) Terme du mandat à la date de l'Assemblée générale des actionnaires 2018.
 - (2) Membre du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise.
 - (3) Membre du Comité de rémunération.
 - (4) Membre du Comité de nomination et de durabilité.
 - (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 2017*.

Direction de Nestlé S.A.



Direction de Nestlé S.A. au 31 décembre 2017

1 U. Mark Schneider
Administrateur délégué

2 Laurent Freixe
DG, CEO Zone Etats-Unis,
Canada, Amérique latine
et Caraïbes

3 Chris Johnson
DG, Nestlé Business
Excellence

4 Patrice Bula
DG, Unités d'affaires
stratégiques, Marketing,
Ventes et Nespresso

5 Wan Ling Martello
DG, CEO Asie, Océanie
et Afrique subsaharienne

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

7 Marco Settembri
DG, CEO Zone Europe,
Moyen-Orient,
Afrique du Nord

8 François-Xavier Roger
DG, Directeur financier

9 Magdi Batato
DG, Opérations

10 Peter Vogt
DG adjoint, Ressources
humaines

11 Heiko Schipper
DG adjoint, Nestlé Nutrition

12 Maurizio Patarnello
DG adjoint, Nestlé Waters



13 Greg Behar
DG, CEO Nestlé Health
Science S.A.

14 David P. Frick
D, Gouvernement
d'entreprise, Compliance
et Corporate Services

Yves Philippe Bloch
Secrétaire général

DG: Directeur général
D: Directeur
CEO: Chief Executive Officer

Pour des renseignements supplé-
mentaires sur la Direction du Groupe,
veuillez vous référer au *Rapport sur
le Gouvernement d'entreprise 2017*.

Compliance

La conformité est le fondement de la manière dont nous conduisons nos affaires et une condition pour créer de la valeur partagée. Chez Nestlé, la conformité ne se limite pas au respect des lois en vigueur. Elle englobe également celui des politiques articulées autour de l'ensemble de nos *Principes de conduite des affaires*, et recouvre notre engagement en faveur de l'intégrité, tel qu'énoncé dans notre raison d'être et nos valeurs ainsi que dans notre *Code de conduite professionnel*. Les engagements fermes que nous avons pris sont essentiels au succès de notre Entreprise.

Notre Conseil d'administration et notre Direction du Groupe supervisent et encouragent les bonnes pratiques au sein de la Société et supervisent le programme de conformité de notre Entreprise. Les directions opérationnelles ou fonctionnelles reçoivent l'appui de notre fonction Corporate Compliance dédiée, qui assure un rôle de conseil et de leadership fonctionnel, et celui de toutes les autres fonctions intervenant dans notre Programme global de conformité basé sur les risques et principes. Notre «Corporate Compliance Committee» définit le cadre et coordonne les processus de contrôle. Les «Compliance Officers» et les «Compliance Committees» des différents marchés veillent à l'application d'une approche cohérente dans l'ensemble du Groupe et participent à l'identification des priorités locales en matière de conformité.

Nous contrôlons la conformité par l'intermédiaire de nos fonctions centrales, de notre fonction d'audit interne et de nos réviseurs externes. En outre, nous évaluons régulièrement des aspects spécifiques de notre conformité par le biais de notre programme CARE, qui repose sur un réseau indépendant de réviseurs externes. En 2017, 145 audits CARE ont été réalisés et des lacunes ont été comblées. La formation nécessaire est assurée au sein de notre centre de formation interne, lors de sessions de formations présentielle dans les marchés, ainsi que via nos outils de formation en ligne. En 2017, 79 157 collaborateurs ont suivi la formation à notre *Code de conduite*.

Notre système de signalement en matière d'intégrité et notre système «Tell Us» nous permettent de traiter les plaintes émanant de collaborateurs et de parties prenantes externes. Cette année, 1725 plaintes adressées par des collaborateurs et 613 plaintes émanant de fournisseurs et d'autres parties tierces ont fait l'objet d'une enquête et d'actions correctives. Les marchés ont pu s'appuyer sur des lignes directrices concernant les procédures d'enquête et sur des bonnes pratiques.

Suite à une évaluation de l'ensemble de leurs programmes de conformité, les marchés se sont tous efforcés de combler les lacunes identifiées, afin de garantir une

approche uniforme au sein du Groupe. Notre programme *Nestlé Continuous Excellence* a soutenu cet objectif. Parmi les axes prioritaires spécifiques figuraient l'amélioration de notre culture de la conformité et des mécanismes de plaintes, ainsi que celle du cadre de notre politique de lutte contre la corruption. Une évaluation annuelle des risques de conformité a été effectuée par le «Corporate Compliance Committee».

La transparence et la volonté de s'améliorer sont des principes clés du programme afin de rester efficace et de garder la confiance de toutes les parties prenantes. C'est pourquoi nos engagements et efforts en matière de conformité sont communiqués publiquement dans le rapport *Nestlé et la société*.

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2017, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) sont cotées à SIX Swiss Exchange, Zurich. Des «American Depositary Receipts» (ADR) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank N.A., New York.

Sièges sociaux

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

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

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

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

Pour tout renseignement relatif au registre des actions (inscriptions, transferts, dividendes, etc.), prière de s'adresser à:
Nestlé S.A. (Bureau des actions)
Zugerstrasse 8
CH-6330 Cham (Suisse)
Tél. +41 (0)41 785 20 20
Fax +41 (0)41 785 20 24
E-mail: shareregister@nestle.com

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

www.nestle.com

12 avril 2018

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

13 avril 2018

Dernier jour de négoce avec droit au dividende

16 avril 2018

Date de négoce ex-dividende

18 avril 2018

Païement du dividende

19 avril 2018

Annonce du chiffre d'affaires
du premier trimestre 2018

26 juillet 2018

Publication du rapport semestriel
janvier-juin 2018

18 octobre 2018

Annonce du chiffre d'affaires
des neuf premiers mois de 2018

14 février 2019

Résultats annuels 2018

11 avril 2019

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

© 2018, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

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

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

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

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

Concept et graphisme

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

Photographie

Anoush Abrar, Jeremie Bouillon, Céline Clanet/Interlinks Image, Deco Cury, Dan Darius/Freepik, Harald Eisenberger, Peter Ginter, Felipe Gombossy, Gilles Leimdorfer/Interlinks Image, Jonas Marguet, Caspar Miskin, Francesca Moscheni, Remo Naegeli, Riccardo Savi/Getty Images, Tobias Schult, Aude Sirvain/Interlinks Image, Jackie Sobon, Kevin Wolf